
BACHELORARBEIT

Martin Paul Kieser

CSR im Profifußball
dargestellt am Beispiel des
Hamburger SV

2013

BACHELORARBEIT

CSR im Profifußball dargestellt am Beispiel des Hamburger SV

Autor:
Martin Paul Kieser

Studiengang:
Angewandte Medienwirtschaft

Seminargruppe:
AM09wS2-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.

Zweitprüfer:
Heinz-Ludwig Nöllenburg

Einreichung:
Oppenheim, 18.01.2013

BACHELOR THESIS

CSR in professionell football represented by the example of the Hamburger SV

author:

Martin Paul Kieser

course of studies:

applied media economics

seminar group:

AM09wS2-B

first examiner:

Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.

second examiner:

Heinz-Ludwig Nöllenburg

submission:

Oppenheim, 18.01.2013

Bibliografische Angaben

Kieser, Martin Paul:

CSR im Profifußball – dargestellt am Beispiel des Hamburger SV

CSR in professionell football – represented by the example of the Hamburger SV

54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Referat

Die nachfolgende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit Corporate Social Responsibility (CSR) im Profifußball. Etliche Vereine haben die sich dadurch bietenden Chancen bereits erkannt und übernehmen gesellschaftliche Verantwortung. Diese unterscheidet sich jedoch oftmals hinsichtlich ihrer Professionalität und damit ihres Erfolgs.

Die Arbeit untersucht daher Erfolgsfaktoren von CSR im Profifußball und ist dabei in zwei wesentliche Teile gegliedert. Im ersten, theoretischen Teil der Arbeit liegt das Augenmerk auf einer allgemeinen Begriffsbestimmung, der gestiegenen Relevanz sowie der strategischen Implementierung von CSR im Profifußball.

Der zweite Teil beschäftigt sich mit dem Hamburger SV als Praxisbeispiel. Eine Analyse der CSR-Performance des Vereins untersucht dabei diverse Projekte, um Erfolgskriterien zu bestimmen.

Ziel der Arbeit ist die Eruierung von Erfolgsfaktoren eines professionellen CSR-Managements. Das Beispiel Hamburger SV ermöglicht dabei einen Einblick in ein konkretes Praxisbeispiel.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung.....	3
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2 Corporate Social Responsibility	5
2.1 Allgemeine Begriffsbestimmung	5
2.1.1 Definition der Europäischen Union	5
2.1.2 Definition der Internationalen Organisation für Normung.....	7
2.2 Abgrenzung von synonymen Begriffen.....	8
2.2.1 Corporate Citizenship.....	9
2.2.2 Corporate Governance.....	10
2.3 Konzeptionelle Grundlagen	10
2.3.1 Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit	11
2.3.2 Verantwortungspyramide nach Carroll	13
3 Zur Relevanz von CSR im Profifußball	15
3.1 Gesellschaftliche Bedeutung des Fußballs in Deutschland	15
3.2 Interessen- und Anspruchsgruppen im Profifußball	16
3.2.1 Interne Stakeholder.....	16
3.2.2 Externe Stakeholder	18
3.3 Veränderte Rahmenbedingungen im Profifußball.....	20
3.4 Chancen und Risiken	22
3.5 Zwischenfazit	24
4 Strategische Implementierung von CSR im Profifußball.....	25
4.1 Integration	25
4.2 Konzeption	26
4.2.1 Bestandsaufnahme	26
4.2.2 Themenauswahl.....	27
4.3 Umsetzung.....	28

4.3.1	Projektcontrolling	29
4.3.2	Public Relations	30
4.4	Evaluierung	31
5	Erfolgreiches CSR-Modell: Der Hamburger SV als Praxisbeispiel	34
5.1	Profil des Vereins	34
5.2	Strategie und Ziele	35
5.3	Soziales Engagement	37
5.3.1	Das Projekt „Der Hamburger Weg“	37
5.3.2	Kinder und Jugendliche.....	39
5.3.3	International	40
5.4	Ökologisches Engagement	42
5.4.1	Imtech Arena	42
5.4.2	Mannschaftsreisen	45
5.4.3	Management.....	46
5.5	Verantwortung gegenüber Stakeholdern	47
5.5.1	Mitglieder und Fans	48
5.5.2	Mitarbeiter	50
5.6	Beurteilung.....	51
6	Erfolgsfaktoren von CSR im Profifußball	52
	Literaturverzeichnis	XI
	Eigenständigkeitserklärung	XV

Abkürzungsverzeichnis

BAUM	Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
CSR	Corporate Social Responsibility
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
DSHS	Deutsche Sporthochschule
EU	Europäische Union
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
HSV	Hamburger Sport-Verein
ISO	International Organization for Standardization
NGO	Non-Governmental Organization
PR	Public Relations
UEFA	Union of European Football Association
USP	Unique Selling Proposition

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematischer Aufbau der Arbeit	4
Abbildung 2: Corporate Responsibility-Verständnis	9
Abbildung 3: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit.....	11
Abbildung 4: Verantwortungspyramide	13
Abbildung 5: Die Einzigartigkeit des Fußballs als Instrument für CSR	16
Abbildung 6: Interne Stakeholder eines Profifußballvereins.....	18
Abbildung 7: Externe Stakeholder eines Profifußballvereins.....	20
Abbildung 8: Prozess der strategischen Implementierung von CSR	25
Abbildung 9: Prozess des Controllings	29
Abbildung 10: Beispielhafte Sustainability Scorecard für Profifußballvereine.....	32
Abbildung 11: Relevante Stakeholder des HSV.....	36
Abbildung 12: Struktur des „Hamburger Wegs“	38
Abbildung 13: Mitgliederentwicklung des HSV Kids-Club	39
Abbildung 14: Einsparpotenzial des Energiebedarfs in der Arena	43
Abbildung 15: Vergleich Normalstromergebnis und Ökostromergebnis	44
Abbildung 16: Treibhausgasemissionen durch An- und Abreise	45
Abbildung 17: Maßnahmen zur Minderung der Treibhausgasemissionen.....	46
Abbildung 18: Mitgliederentwicklung des HSV.....	48

1 Einleitung

Die unter dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) verstandene Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren zu einem zentralen Thema der Unternehmensführung entwickelt. Im Kern geht es darum, dass Unternehmen ihre Aufgabe nicht allein darin sehen, Gewinne zu erwirtschaften, sondern zudem soziale und ökologische Verantwortung übernehmen, die über die gesetzlichen Pflichten hinausgeht.

Die Ausweitung des Diskurses steht in direktem Zusammenhang mit der steigenden Komplexität internationalen Wirtschaftens und den Folgen der kapitalistischen Globalisierung. Stakeholder interessieren sich zudem vermehrt für das moralische Handeln von Unternehmen [vgl. Wieland/Schmiedeknecht 2010, 78]. Als Folge dessen gelangt eine Reihe von rechtlichen und ethischen Themen auf die Agenda der Unternehmen.

In der Unternehmensführung gilt es daher, eine Balance von Wert und Werten sowie von Effizienz und sozialer Verantwortung zu finden [vgl. Mutius 2010, 240]. Denn CSR dient nicht nur der Gesellschaft, sondern vor allem dem Unternehmen selbst. Ein überzeugendes Engagement verbessert das Ansehen des Unternehmens in der Branche sowie bei Kunden und steigert die Motivation der Mitarbeiter.

Demnach ist es nicht verwunderlich, dass auch im Profifußball eine wachsende Berücksichtigung der gesellschaftlichen Verantwortung zu beobachten ist. Hierfür gibt es zwei zentrale Gründe: Zum einen hat die voranschreitende Professionalisierung und Vermarktung des Profifußballs zu einer verstärkten Wahrnehmung der Vereine als Unternehmen geführt. Zum anderen ermöglicht die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung auch im Fußball die Erzielung von wirtschaftlichen Chancen, wie beispielsweise die Gewinnung von Fans oder die Einbindung von Sponsoren [vgl. Heine 2009, 1].

1.1 Problemstellung

In keiner anderen Sportart wie im Fußball hat sich die Beziehung zwischen Sport, Wirtschaft und Medien derart dynamisch und komplex entwickelt [vgl. Keller 2008, 2]. Früher ehrenamtlich oder nebenberuflich geführte Vereine haben sich zu Wirtschaftsunternehmen gewandelt, die in ihren Umsatzgrößen und Strukturen mit mittelständischen Unternehmen vergleichbar sind. Damit entstehen für die Vereine ähnli-

che Herausforderungen der Führung und Steuerung wie in Unternehmen anderer Branchen [vgl. Lang 2008, 1].

Wirtschaft und Gesellschaft stehen seit jeher in einem engen wechselseitigen Verhältnis. Ohne gesundes soziales Umfeld kann kein Unternehmen dauerhaft existieren und ohne solides wirtschaftliches Fundament gerät jede Gesellschaft aus dem Gleichgewicht [vgl. Münstermann 2007, 1]. Aufgrund der Tatsache, dass professionelle Fußballvereine Umsätze in Millionenhöhe erzielen, lässt sich dieser Grundsatz problemlos übertragen: Ohne zahlungskräftige Zuschauer und Sponsoren kann kein Verein dauerhaft mit Wettbewerbern konkurrieren, ohne solide Wirtschaftlichkeit wiederum fällt jedoch die Akquise von Sponsoren und Zuschauern deutlich schwerer. Um die Erwartungen in Einklang zu bringen, bedarf es daher eines verantwortungsbewussten Umgangs miteinander.

CSR geht dabei weit über die unterschiedlichen Arten des Sponsoring oder Spenden in Form von Finanz- oder Sachmitteln hinaus. Vielmehr müssen sich die Vereine bewusst ihrer Verantwortung stellen und sich auf die Initiierung vielfältiger Aktivitäten konzentrieren, wie beispielsweise die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in regionalen, sozialen oder kulturellen Projekten sowie durch nachhaltiges Wirtschaften und durch Maßnahmen im Bereich des Umweltschutzes [vgl. Münstermann 2007, 1 ff.].

Erste Vorreiter im deutschen Profifußball wie der Hamburger SV (HSV) haben die Chancen dabei bereits aufgezeigt und die Übernahme von CSR somit in den Fokus der Verantwortlichen gerückt. Dennoch lässt sich in der Praxis bei einer Vielzahl von Vereinen ein unstrukturiertes Nebeneinander verschiedener Aktivitäten beobachten. Des Weiteren werden die Projekte häufig nicht oder nur unzureichend mit relevanten Anspruchsgruppen kommuniziert. Da die Kommunikation jedoch gleichermaßen für den Verein als Unternehmen und die Gesellschaft ausschlaggebend für den Erfolg von CSR ist, besteht hinsichtlich der strategischen Ausrichtung und Professionalität noch immenser Spielraum.

Zur Lösung welcher Probleme im gesellschaftlichen Umfeld der Verein beitragen soll und wie sich mit diesem Engagement ein möglichst großer unternehmensstrategischer Nutzen realisieren lässt, sind die Kernfragen, die es stets zu beantworten gilt [vgl. Heine 2009, 109 ff.]. Letztendlich liegt es im strategischen Interesse der Vereine, Aktivitäten und Projekte im Rahmen von CSR eigenverantwortlich auszugestalten. Doch um diese Wettbewerbsvorteile erzielen zu können, ist die Berücksichtigung von einigen

Erfolgsfaktoren unerlässlich. Die elementare Herausforderung ist es folglich, sportliches und ökonomisches Leistungsstreben effektiv aufeinander abzustimmen.

1.2 Zielsetzung

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist, allgemeingültige Erfolgsfaktoren von CSR im Profifußball zu eruieren. Die Beziehung zwischen dem Fußball, der Wirtschaft und den Medien hat sich in den vergangenen Jahren derart dynamisch entwickelt, dass sich Profifußballvereine zu Wirtschaftsunternehmen gewandelt haben. Daraus resultieren neuartige sportökonomische Herausforderungen. Um diesen gerecht zu werden, müssen die Vereine stets ihr gesellschaftliches Umfeld berücksichtigen. Etliche Profifußballvereine haben die sich bietenden Chancen bereits erkannt. Da jedoch nicht alle Vereine in gleichem Maße verantwortlich bzw. erfolgreich agieren, ist es Aufgabe der Arbeit, Faktoren für den Erfolg von CSR im Profifußball zu bestimmen. Der HSV dient dabei als Praxisbeispiel für eine erfolgreiche Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist unterteilt in sechs Kapitel. Die Einleitung dient zunächst der allgemeinen Einführung in das Thema. Kapitel 2 beschäftigt sich im Anschluss mit CSR im Allgemeinen. Eine Begriffsbestimmung gibt dabei Aufschluss über Inhalte und Ziele von CSR, um diese anschließend von verwandten Begriffen abzugrenzen. Die Betrachtung zweier CSR-Konzepte dient zudem dem allgemeinen Verständnis und rundet das Kapitel ab. Auf Basis dieser Grundlagen wird in Kapitel 3 die spezifische Relevanz von CSR im Profifußball untersucht. Eine Analyse der gesellschaftlichen Bedeutung des Fußballs soll den besonderen Stellenwert dieser Sportart aufzeigen. Anschließend stehen insbesondere die Stakeholder und ihre jeweiligen Interessen im Fokus der Untersuchung. Darauf aufbauend werden diejenigen Faktoren beschrieben, welche zur Entwicklung von CSR im Profifußball beigetragen haben, sowie die daraus resultierenden Chancen und Risiken. Kapitel 4 beschäftigt sich mit der strategischen Implementierung von CSR im Profifußball und versteht sich daher als Leitfaden für die Initiierung eines gesellschaftlichen Engagements. Anschließend wird in Kapitel 5 der HSV als Praxisbeispiel herangezogen. Der Verein engagiert sich in vielfältiger Weise und hat darüber hinaus bereits zwei CSR-Berichte veröffentlicht. Daher werden einzelne Aktivitäten beschrieben sowie die gesamte CSR-Leistung abschließend beurteilt. Die Aus-

führungen werden in Kapitel 6 durch eine Zusammenfassung der wichtigsten Erfolgsfaktoren abgerundet. Abbildung 1 veranschaulicht den schematischen Aufbau der Arbeit.

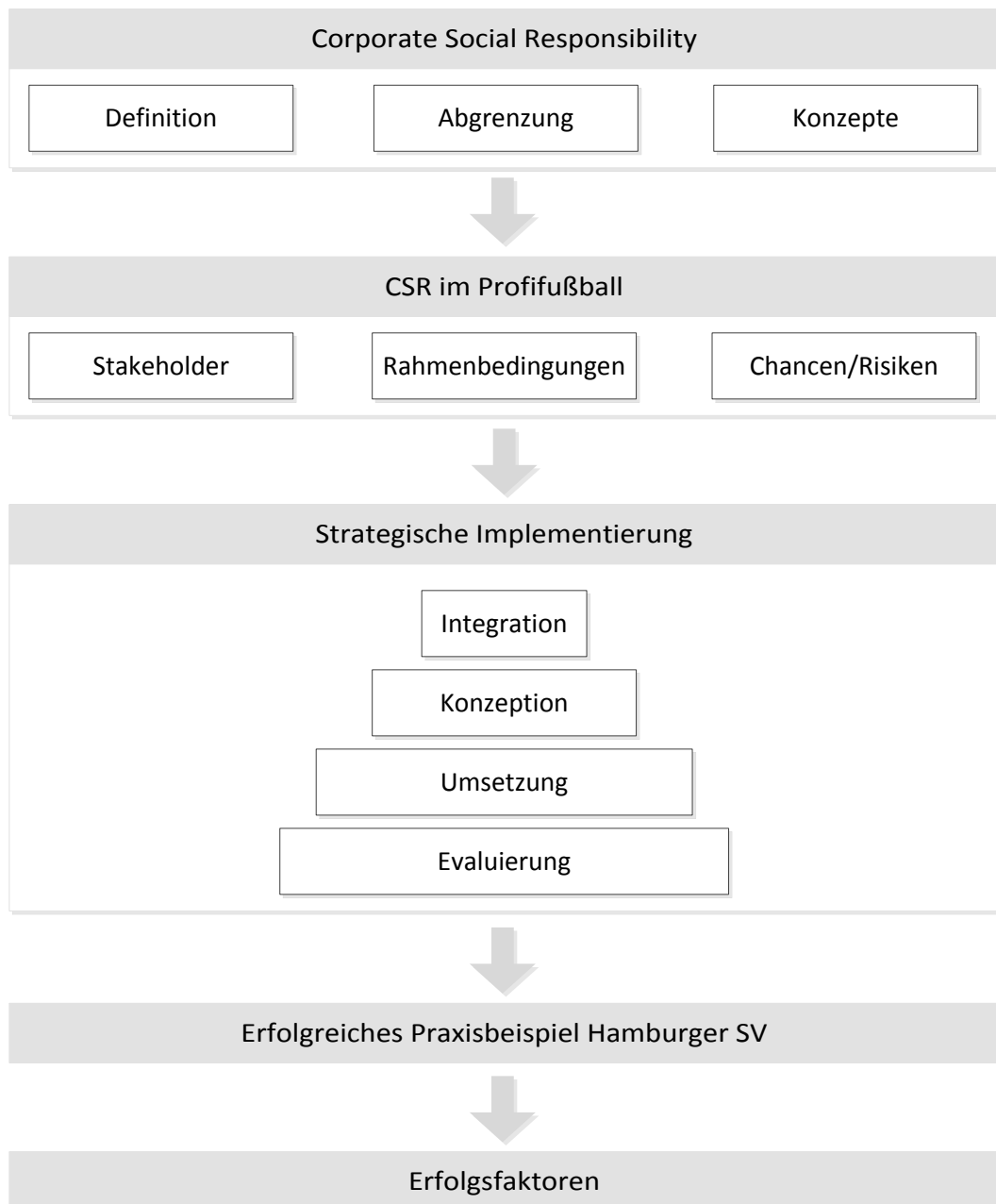


Abbildung 1: Schematischer Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)

2 Corporate Social Responsibility

Nachfolgend wird sich dem Begriff CSR im Allgemeinen gewidmet. Im Vordergrund steht dabei die Begriffsbestimmung. Durch Identifizierung bestimmter Grundcharakteristika soll CSR begreifbar, unmissverständlich und strukturiert gestaltet werden. Daher wird neben der Definition der Europäischen Kommission, die sich in Europa als gemeinsames Verständnis etabliert hat, auch die Definition der Internationalen Normungsorganisation (ISO) berücksichtigt. Diese dient auf globaler Ebene als Leitfaden für Organisationen. Neben CSR liegt jedoch eine Vielzahl von Begriffen vor, die verwendet werden, wenn es um gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen geht. Durch Abgrenzung von synonymen Begriffen sollen die Inhalte der jeweiligen Begriffe verdeutlicht werden. Des Weiteren werden zwei gängige Konzepte des CSR vorgestellt, die das Verständnis vertiefen sollen.

2.1 Allgemeine Begriffsbestimmung

Der Begriff CSR stammt aus dem Angloamerikanischen und wird bereits seit mehreren Dekaden diskutiert und umgesetzt. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema begann indes Anfang der 1950er Jahre in den USA. In Deutschland wird CSR oft mit „verantwortlicher Unternehmensführung“ oder „gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen“ übersetzt. Allerdings existiert für den Begriff bisher weder eine allgemein anerkannte Definition noch ein universelles Konzept. Besonders große Unterschiede in der Anschauung von CSR gibt es zwischen amerikanischen und europäischen Wissenschaftlern und Unternehmern. Seit vielen Jahren kritisieren daher einige Wissenschaftler die uneinheitliche Verwendung des Begriffs, da es den Akteuren ermögliche, ihn mit beliebigen Inhalten zu füllen.

2.1.1 Definition der Europäischen Union

Die Europäische Union (EU) hat die soziale Verantwortung der Unternehmen zu ihrem Anliegen gemacht, denn CSR soll zur Verwirklichung des vorgegebenen strategischen Ziels beitragen. Durch das Grünbuch der EU zur sozialen Verantwortung von Unternehmen erhielt das Thema ein politisches Sprachrohr. Die EU will zum „wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt“ [EU-Kommission 2001, 3] werden, einem „Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes

Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen“ [EU-Kommission 2001, 3].

Trotz Fehlen einer international einheitlichen Definition für den Begriff CSR hat sich zumindest im europäischen Raum die im Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ der EU-Kommission verankerte Definition als gemeinsames Verständnis etabliert. Darin wird CSR als ein Konzept bezeichnet, „das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ [EU-Kommission 2001, 7]. Dies bedeutet nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einzuhalten, „sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus mehr zu investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern“ [EU-Kommission 2001, 7]. Die Kommission legte zum Ende des Jahres 2011 eine neue Fassung vor, wonach CSR „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ [EU-Kommission 2011, 7] ist.

Bereits in der Einleitung zum Grünbuch heißt es, dass immer mehr europäische Unternehmen als Reaktion auf den mannigfaltigen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Druck sozial verantwortlich agieren. Sie setzen damit ein Zeichen gegenüber den Stakeholdern, mit denen sie in einer Wechselbeziehung stehen. Die Unternehmen sollen ihr freiwilliges Engagement als Zukunftsinvestition sehen, die letztlich auch dazu beitragen soll, die Ertragskraft zu steigern [vgl. EU-Kommission 2001, 3].

Nach Auffassung der EU-Kommission sind viele Faktoren ausschlaggebend für die Entwicklung einer sozialen Verantwortung der Unternehmen:

- neue Anliegen und Erwartungen der Bürger, der Verbraucher, der Behörden und der Investoren im Kontext der Globalisierung und des industriellen Wandels,
- soziale Kriterien, die zunehmend Einfluss nehmen auf die Investitionsentscheidungen von Einzelpersonen und Organisationen in deren Rolle als Verbraucher und Investoren,
- die durch die Wirtschaftstätigkeit bedingten Umweltschäden,
- die Medien und die modernen Informations- und Kommunikationstechnik, die die Wirtschaftstätigkeit transparenter machen [vgl. EU-Kommission 2001, 4].

2.1.2 Definition der Internationalen Organisation für Normung

Die DIN ISO 26000 ist eine Norm, die definiert, was gesellschaftlich verantwortliches Handeln kennzeichnet, und Empfehlungen formuliert, wie CSR in die Unternehmensführung implementiert werden kann. Die deutsche Fassung dieser internationalen Norm wurde im Januar 2011 veröffentlicht. Die Norm soll nicht nur für Unternehmen anwendbar sein, sondern für alle Arten von Organisationen wie NGOs, Universitäten oder öffentliche Einrichtungen. Daher spricht die ISO auch nicht von CSR, sondern von Social Responsibility und definiert den Begriff als „Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Tätigkeiten auf die Gesellschaft und Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das

- zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl beiträgt,
- die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt,
- einschlägiges Recht einhält und mit internationalen Verhaltensstandards übereinstimmt und
- in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird“ [BMAS 2011, 11].

Darüber hinaus enthält die Norm sieben übergeordnete Grundsätze, die Organisationen einhalten sollen:

- Rechenschaftspflicht,
- Transparenz,
- ethisches Verhalten,
- Achtung der Interessen von Anspruchsgruppen,
- Achtung der Rechtsstaatlichkeit,
- Achtung internationaler Verhaltensstandards und
- Achtung der Menschenrechte [vgl. BMAS 26000 2011, 12 f.].

Des Weiteren gibt es Kernthemen, die je nach Tätigkeitsfeld der Organisation verschieden einzuhalten sind. Zu diesen Kernthemen zählen:

- Organisationsführung,
- Menschenrechte,
- Arbeitspraktiken,
- Umwelt,

- faire Betriebs- und Geschäftspraktiken,
- Konsumentenbelange und regionale Einbindung sowie
- Entwicklung des Umfelds [vgl. BMAS 26000 2011, 14 ff.].

Die DIN ISO 26000 kann somit als globale Annäherung an den Begriff CSR angesehen werden, welche die wichtigsten Grundcharakteristika umfasst. Die Norm ist allerdings keine Pflicht, sondern kann freiwillig umgesetzt werden. Ferner gibt es keine Mindeststandards oder Kriterien zur externen Überprüfung. Wie die konkrete Umsetzung aussieht, bleibt somit dem verantwortlichen Management überlassen. Aufgrund der fehlenden Zertifizierung wird die Norm als ein Leitfaden verstanden, der zur Unterstützung dienen soll. Dennoch wurde mit der DIN ISO 26000 ein Standard geschaffen, an dem sich weltweit sämtliche Organisationen orientieren können.

2.2 Abgrenzung von synonymen Begriffen

Neben CSR gibt es eine Vielzahl von Begriffen, die verwendet werden, wenn es um gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen geht. Vor allem im angloamerikanischen Sprachgebrauch, zunehmend aber auch in der deutschsprachigen Literatur, werden in der Diskussion um die Rolle und die Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft häufig auch verwandte Begriffe verwendet. Da sich diese Begriffe erst in den letzten Jahren maßgeblich entwickelt haben und auch das Gesellschafts- und Wirtschaftssystem heute ein anderes ist als in den 1970er oder 1980er Jahren, versteht sich das vorliegende Kapitel als Aufarbeitung der aktuellen Diskursstränge.

Im englischen Sprachgebrauch wurden unter dem Oberbegriff Corporate Responsibility die Themenfelder CSR, Corporate Citizenship und Corporate Governance eingeführt (siehe Abbildung 2). Eine Definition der Begriffe sowie deren Abgrenzung von CSR soll Klarheit über die jeweiligen Inhalte schaffen.

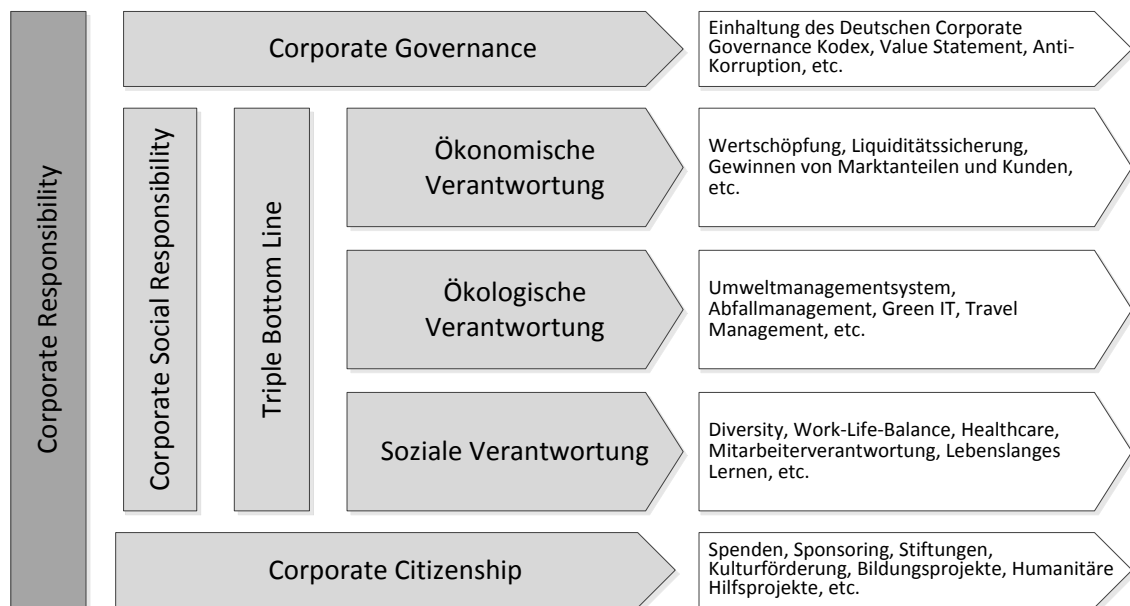


Abbildung 2: Corporate Responsibility-Verständnis (eigene Darstellung)

2.2.1 Corporate Citizenship

Allgemein steht die Bezeichnung Corporate Citizenship für die gemeinnützigen Aktivitäten der Unternehmen und Organisationen sowie für bürgerschaftliches oder gesellschaftliches Engagement [vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit 2012a]. Die drei häufigsten Formen sind das Spendenwesen (Corporate Sponsoring), das Stiftungswesen (Corporate Foundations) sowie das ehrenamtliche Engagement von Mitarbeitern für wohltätige Zwecke (Corporate Volunteering). Die Aktivitäten „helfen [...] konkrete Probleme des Gemeinwesens zu lösen. In diesen Prozessen bringen sie nicht nur Geld, sondern alle Ressourcen – als Mitarbeiterengagement, fachliches Know-how und Organisationskompetenz, Informationen etc. ein“ [Habisch 2003, 58].

Corporate Citizenship kann somit als ein Teilaspekt von CSR verstanden werden. Einige Autoren verwenden die Begriffe sogar synonym. Andere bezeichnen Corporate Citizenship als ein Konzept, das sich von CSR unterscheidet, dem jedoch dieselben Motive zugrunde liegen. Das Verständnis von CSR als übergeordnetes Konzept findet vor allem in der deutschen Diskussion regen Anklang. Denn während Corporate Citizenship nur gesellschaftsbezogene Aktivitäten eines Unternehmens beinhaltet, geht die unter dem Begriff der CSR verstandene Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung weit über die unterschiedlichen Arten des Sponsoring oder Spenden in Form von Finanz- oder Sachmitteln hinaus. Vielmehr müssen sich die Unternehmen bewusst ihrer Verantwortung stellen und sich auf die Initiierung vielfältiger Aktivitäten konzentrieren, wie beispielsweise die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in regiona-

len, sozialen oder kulturellen Projekten sowie durch nachhaltiges Wirtschaften oder durch Maßnahmen im Bereich des Umweltschutzes [vgl. Münstermann 2007 1 ff.] Daher ist CSR das wesentlich breiter angelegte Konzept.

2.2.2 Corporate Governance

Corporate Governance dient als Struktur, mit deren Hilfe die Beziehungen zwischen Management, dem Aufsichtsrat, den Anteilseignern und anderen Stakeholdern eines Unternehmens effektiv geregelt werden sollen, um den ökonomischen Erfolg sowie das Vertrauen in die Praktiken des Unternehmens zu fördern [vgl. Hardtke 2010, 20]. Auf diese Weise soll garantiert werden, dass die Unternehmensleitung im Sinne einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung und im Interesse des gesamten Unternehmens sowie der Anteilseigner agiert.

Die Konzepte der Corporate Governance und der CSR verfolgen zwar als gemeinsames Ziel, das Unternehmensrisiko zu minimieren, unterscheiden sich jedoch grundlegend durch die eingesetzten Mittel, dieses zu realisieren. Corporate Governance orientiert sich vornehmlich an den Interessen der Shareholder. Rechtliche Bestimmungen, freiwillige Verhaltensrichtlinien und wirksame Kontrollfunktionen sollen dazu beitragen, Verfehlungen seitens des Managements zu vermeiden. CSR hingegen ist vor allem an vielfältigen Interessen ausgerichtet und als kontinuierlicher strategischer Prozess zu verstehen, innerhalb dessen Unternehmung und Umfeld einer wechselseitigen Beeinflussung unterliegen [vgl. Bassen/Jastram/Meyer 2005, 234 f.]. Die EU-Kommission unterscheidet wie folgt: „CSR is separate from but linked to the concept of corporate governance, which is defined as the system by which companies are directed and controlled and as a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and its others stakeholders” [Europäische Kommission 2011, 5].

2.3 Konzeptionelle Grundlagen

Nach einer genauen Bestimmung des Begriffs CSR und einer Abgrenzung von verwandten Alternativen werden zwei Konzepte der CSR vorgestellt, die dem allgemeinen Verständnis dienen sollen. Bei diesen handelt es sich um das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit sowie die Verantwortungspyramide nach Carroll (1979).

2.3.1 Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit

Die Definition der EU-Kommission nennt soziale Belange und Umweltbelange als zentrale Punkte für CSR. Erweitert man diese um die ökonomischen Belange, erhält man die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Das daraus entstandene Drei-Säulen-Modell dient als Grundlage des CSR-Konzepts (siehe Abbildung 3). Nur durch gleichberechtigtes Umsetzen der drei Säulen kann das Modell verwirklicht werden. Ökonomie, Ökologie und Soziales sind daher gleichrangig und stehen stets in Wechselwirkung miteinander. Nachfolgend werden die einzelnen Säulen näher erläutert.



Abbildung 3: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit
(URL: <http://www.lisa-consulting.at/corporate-social-responsibility-csr/>)

Die *ökonomische Nachhaltigkeit* fordert eine Gesellschaft, die wirtschaftlich nicht über ihre Verhältnisse lebt und dadurch die Ressourcen der nachrückenden Generationen nicht in Mitleidenschaft zieht. Effizientes und kostenbewusstes Handeln sind dabei unabdingbar. Weiterhin soll es zum erklärten Ziel eines Unternehmens gehören, den Wissensstand und die Lernfähigkeit sowie das Image gegenüber dem Kunden und der Gesellschaft auf einem hohen Level zu halten bzw. zu verbessern.

Die *ökologische Nachhaltigkeit* orientiert sich am stärksten am ursprünglichen Gedanken, keinen Raubbau an der Natur zu betreiben. Ökologisch nachhaltig wäre eine Lebensweise, die die natürlichen Lebensgrundlagen nur in dem Maße beansprucht, wie diese sich regenerieren. Ziel ist somit die Erhaltung der natürlichen Ressourcen. Dies kann beispielsweise durch eine Minimierung des Ressourcenverbrauchs, durch eine gesteigerte Energieeffizienz oder durch die Verwendung von erneuerbaren Energien und Rohstoffen erreicht werden.

Die *soziale Nachhaltigkeit* definiert ihre Zielsetzung in der Erhaltung bzw. Erhöhung des Humankapitals eines Unternehmens. Dieses setzt sich aus dem Know-how und der Motivation der einzelnen Mitarbeiter zusammen. Die Verbesserung des Humankapitals erfolgt durch Bildung, der Stärkung sozialer Werte und Einrichtungen. Innerhalb eines Unternehmens betrifft dies die Auswirkungen sozialen Handelns im Umgang mit Mitarbeitern, den Beziehungen zu Interessensgruppen oder der allgemeinen Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft [vgl. Gabler Wirtschaftslexikon].

Kritiker bemängeln, dass sich das Drei-Säulen-Modell schlecht operationalisieren lasse und weisen auf Grenzen des Konzepts hin: Zwar hätten viele Unternehmen auf die Forderung reagiert, von der reinen Profitorientierung Abstand zu nehmen, und versuchten, Umweltbelastungen und soziale Missstände zu verringern, doch der Nutzen eines gesellschaftlichen Engagements lasse sich meist nicht so genau berechnen wie der Gewinn oder der Verlust. Was genau erreicht werde, bleibe oft unklar. Zudem werde der ökonomische Effekt für das Unternehmen meist nicht deutlich gemacht [vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit 2012b].

Darüber hinaus wird in aktuellen Diskussionen die Gleichsetzung der drei Säulen kritisiert. Die Rolle der Ökologie wird demnach als zu gering gewichtet. „Um ein Drei-Säulen-Modell für starke Nachhaltigkeit zu erstellen, müsste eine Gewichtung hin zur Ökologie erfolgen, da diese von vielen Experten als die maßgebliche Säule bzw. als Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung angesehen wird“ [Lexikon der Nachhaltigkeit 2012b].

Gewichtungen erweisen sich zudem aufgrund unterschiedlicher Motive und Bedürfnisse der verschiedenen Akteure und Interessengruppen sowie verschiedener kultureller, sozialer, gesetzlicher, politischer und religiöser Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern und Regionen der Welt als schwierig. Noch dazu ändern sich diese durch gesamtgesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen. Auch neue wissenschaftliche Erkenntnisse haben Einfluss auf Bewertungen [vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit 2012b].

2.3.2 Verantwortungspyramide nach Carroll

„For a definition of social responsibility to fully address the entire range of obligations business has to society, it must embody the economic, legal, ethical and discretionary categories of business performance“ [Carroll 1979, 498]. Dieses Zitat von Archie B. Carroll umschreibt das wohl bekannteste CSR-Konzept. Er teilt die Gesamtverantwortung eines Unternehmens in eine wirtschaftliche, gesetzliche, ethische und philanthropische Dimension und stellt diese in einer Verantwortungspyramide dar (siehe Abbildung 4).

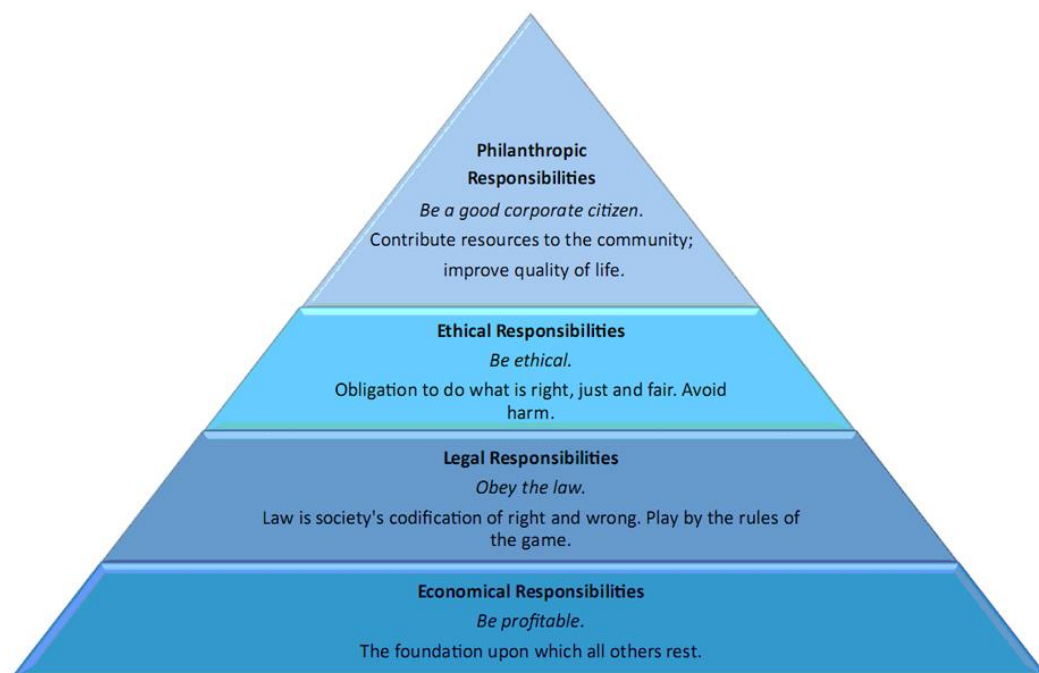


Abbildung 4: Verantwortungspyramide (Carroll 1991, 42)

Auf der ersten Stufe befindet sich die *ökonomische Verantwortung*. Da diese die fundamentale Ebene bildet, wird sie von Carroll als die wichtigste bezeichnet. Für das Unternehmen besteht die Verantwortung primär in der Produktion von Gütern und Dienstleistungen, die von der Gesellschaft nachgefragt werden und gewinnbringend verkauft werden können. Es werden nicht nur die Bedürfnisse der Unternehmung (Profitmaximierung), sondern auch die Bedürfnisse der Gesellschaft befriedigt. Das Eigeninteresse des Marktes wandelt sich somit zu einem Gesamtinteresse [vgl. Carroll 1991, 41].

Neben der wirtschaftlichen Verantwortung hat das Unternehmen auch eine *gesetzliche Verantwortung* zu tragen. Das bedeutet, dass gesetzliche Regulierungen beim Wirt-

schaften eingehalten werden müssen. Das Unternehmen ist demnach wie jeder gesetzestreue Bürger verpflichtet, sich an die gesetzlichen Bestimmungen zu halten [vgl. Carroll 1991, 41].

Die dritte Ebene bildet die *ethische* oder *moralische Verantwortung*, die gesetzlich nicht verankert ist, aber von der Gesellschaft erwartet wird. Diese Kategorie bezieht sich auf ungeschriebene Gesetze, Werte und Normen der Gesellschaft. Eine ethische Verantwortung zu tragen bedeutet, eine faire Zusammenarbeit mit allen Stakeholdern zu ermöglichen [vgl. Carroll 1991, 41].

Die letzte Dimension und somit die höchste Stufe der Verantwortungspyramide ist charakterisiert durch die *philanthropische Verantwortung*. Diese Verantwortung geht über die gesetzliche und ethische hinaus und stellt ein auf Freiwilligkeit beruhendes karikatives Engagement seitens des Unternehmens dar [vgl. Carroll 1991, 41].

CSR umfasst prinzipiell alle vier Stufen. Die ersten beiden Ebenen muss ein Unternehmen dabei stets einhalten, um bestehen zu können (gesellschaftlich gefordert). Die dritte Ebene ist notwendig, um gesellschaftlich akzeptiert zu werden. Sie ist aber nicht zwingend erforderlich, wenn auch gesellschaftlich erwartet [vgl. Müller/Schaltegger 2009, 56].

3 Zur Relevanz von CSR im Profifußball

Zunächst soll die Bedeutung des Fußballs innerhalb der deutschen Gesellschaft dargelegt werden. Die darauffolgende Analyse der internen und externen Stakeholder ist von besonderer Bedeutung, da diese aufgrund ihrer Interessen maßgeblich zur Relevanz eines gesellschaftlichen Engagements beitragen. Außerdem werden Rahmenbedingungen aufgezeigt, die den Druck zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung auf Profifußballvereine erhöht haben. Anschließend werden Chancen und Risiken betrachtet, die durch CSR entstehen können. Ein Zwischenfazit rundet das Kapitel ab.

3.1 Gesellschaftliche Bedeutung des Fußballs in Deutschland

Der Fußball ist sowohl aktiv als auch passiv eine der beliebtesten Freizeitbeschäftigungen der Deutschen. Erstmals in seiner Geschichte zählt der Deutsche Fußball-Bund (DFB) im Jahr 2012 mehr als 6,8 Mio. Mitglieder in über 25.000 Vereinen [vgl. Mitglieder-Statistik DFB]. Auch die beiden Bundesligen verzeichneten in der Saison 2011/2012 mit 18,8 Mio. Zuschauern einen neuen Rekord. Im Durchschnitt wurden demnach pro Spieltag 44.293 Tickets verkauft. Das entspricht einer Steigerung von 5,2 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Aufgrund solcher Zahlen nimmt der Fußball in der deutschen Gesellschaft eine besondere Stellung ein.

Der Gewinn der Weltmeisterschaft 1954 verdeutlicht den identitätsstiftenden Charakter des Fußballs eindrucksvoll. Das sogenannte „Wunder von Bern“ wird häufig als die eigentliche Gründung der Bundesrepublik Deutschland und als Zeichen des Aufbruchs nach dem Zweiten Weltkrieg gewertet [vgl. Scheuble/Wehner 2006, 26]. Die deutsche Nationalmannschaft und deren Abschneiden bei Turnieren ist demnach auch ein Stimmungsbild einer gesamten Nation. Die Vereine repräsentieren hingegen eine lokale Region sowie Städte oder Stadtteile und bilden den Lebensinhalt vieler leidenschaftlicher Fans über alle Gesellschaftsschichten hinweg. Dies wird dadurch verstärkt, dass Fußball in Deutschland ein allgegenwärtiges Medienereignis ist. Lokale, regionale und nationale Medien berichten tagtäglich über den Fußball.

Darüber hinaus hat der Fußball auch immense Auswirkungen auf das soziale Gefüge. Es bilden sich Gruppen und neue Freundschaften, wodurch ein Gemeinschaftsgefühl entsteht. Dadurch vermittelt der Fußball besondere Werte wie Teamgeist, Akzeptanz, Fairness, Respekt und Disziplin. Insbesondere die Profifußballer agieren dabei als

Vorbilder für Kinder und Jugendliche. Abbildung 5 fasst die wesentlichen internen Normen und Werte sowie die externe Attraktivität des Fußballs zusammen.

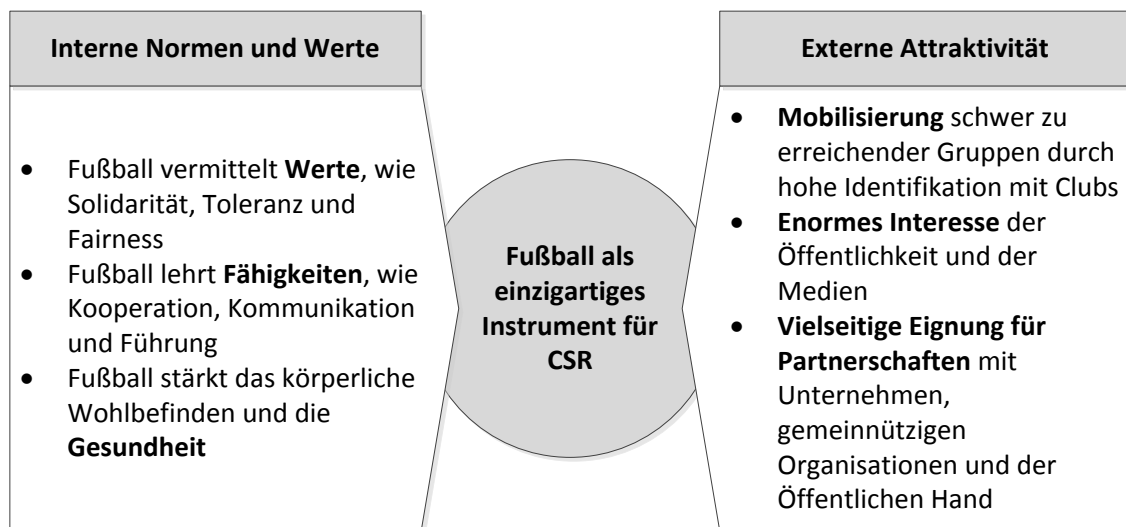


Abbildung 5: Die Einzigartigkeit des Fußballs als Instrument für CSR
(eigene Darstellung in Anlehnung an Heine 2009, 64)

3.2 Interessen- und Anspruchsgruppen im Profifußball

Wer sich gegenüber Wettbewerbern positionieren will, muss das Umfeld des Unternehmens und die dort wirksamen Einflusskräfte genau kennen, um diese für die Strategieplanung zu nutzen. Die zentrale Verantwortung für die Umsetzung von CSR-Maßnahmen in einem strukturierten Prozess liegt bei den Unternehmen. Doch mit welcher Motivation und Dringlichkeit der Prozess verfolgt wird, hängt auch von der konstruktiven Zusammenarbeit mit relevanten Anspruchsgruppen und den von der Politik geschaffenen Rahmenbedingungen ab. Um die Rahmenbedingungen für Profifußballvereine umfassend darzustellen zu können, sollen interne und externe Stakeholder ermittelt und deren Bedeutung bestimmt werden. Die aufgeführten Stakeholder versuchen auf unterschiedliche Art und Weise, Einfluss auf den Fußballverein zu nehmen. Dabei ist es Aufgabe des Managements, für einen angemessenen und fairen Ausgleich zwischen den einzelnen Interessengruppen zu sorgen und einen zukunftsorientierten Konsens zu finden.

3.2.1 Interne Stakeholder

Profifußballspieler: Zu den internen Stakeholdern zählen die Profifußballspieler eines Vereins. Durch ihre Leistungen üben sie direkten Einfluss auf Ergebnisse aus und ha-

ben damit maßgeblichen Anteil an der Endplatzierung und somit am Endprodukt ihres Vereins. Sie nehmen daher eine starke Position innerhalb des Vereins ein. Als Hauptakteure innerhalb des Vereins bilden sie den größten Kostenfaktor [vgl. DFL 2012, 19]. Ihre Vergütung beträgt in der Regel ein Vielfaches ihrer direkten Vorgesetzten (Trainer und Betreuer).

Management: Das Management gibt die strategische Ausrichtung des Vereins vor und hat dabei eine besondere Position inne. Zum einen soll es die Interessen aller Stakeholder verbinden, zum anderen aber stehen die eigenen Interessen denen der Stakeholder gelegentlich gegenüber. Des Weiteren wird das Management mit den täglichen bzw. wöchentlichen Leistungen der Spieler konfrontiert. Sobald negative Ergebnisse auftreten, besteht die Aufgabe darin, den mangelnden Leistungen entgegenzuwirken. Entlassungen des Trainer- bzw. Betreuerstabs sowie Zu- und Verkäufe von einzelnen Spielern sind dabei gängige Praxis. Nach dem Erreichen von Zielen zahlt das Management unterschiedliche Prämien aus.

Trainer- und Betreuerstab: Ein weiterer interner Stakeholder ist der Trainer- und Betreuerstab. Als Vorgesetzte der Spieler sind diese für die Resultate verantwortlich. Neben der Position des Cheftrainers gibt es in jedem Profifußballverein noch weitere Trainer mit bestimmten Sonderfunktionen wie Torwarttrainer, Assistenztrainer, Konditionstrainer usw. Deren Aufgabenbereiche umfassen verschiedene Tätigkeiten, die jedoch alle die Steigerung der Leistungsfähigkeit gemein haben, um den maximalen Erfolg zu ermöglichen.

Mitarbeiter: Die Mitarbeiter eines professionellen Fußballvereins bilden in der Regel den größten Anteil der Belegschaft. Sie sind zumeist in den funktionalen Bereichen tätig und unterstützen somit die Kernkompetenz des Vereins, den professionellen Fußballsport.

Abbildung 6 fasst die wesentlichen internen Stakeholder eines Profifußballvereins zusammen. Neben den Profifußballspielern gehört dazu das Management, der Trainer- und Betreuerstab sowie die Mitarbeiter.

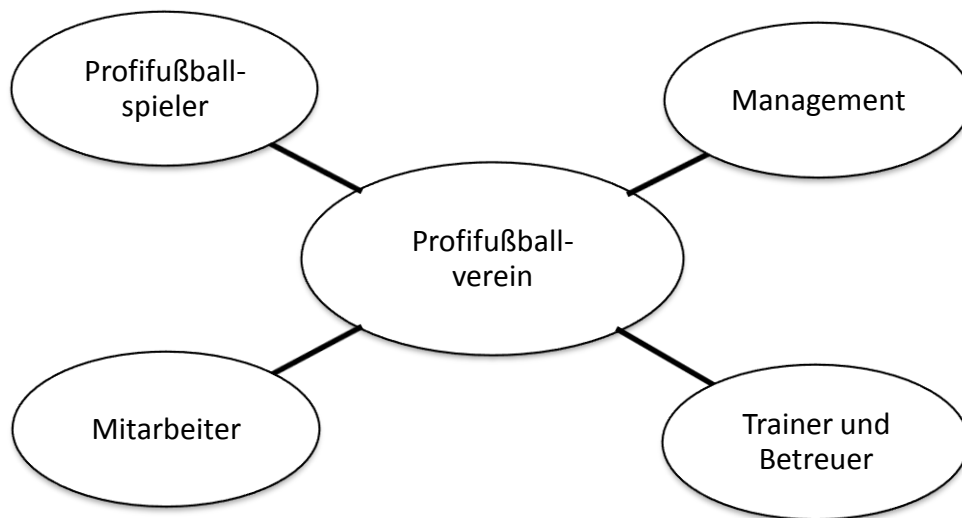


Abbildung 6: Interne Stakeholder eines Profifußballvereins (eigene Darstellung)

3.2.2 Externe Stakeholder

Dachverbände: Die ranghöchste Institution im organisierten Fußball in Deutschland ist der im Jahr 1900 gegründete DFB. Dieser richtete seit der Saison 1963/1964 die Bundesliga als oberste Spielklasse im deutschen Fußball aus. Im Rahmen der organisatorischen Trennung von Amateur- und Profifußball betreibt und vermarktet inzwischen die Deutsche Fußball Liga (DFL) die drei obersten Profiligen. Dieser Ligaverband als der Zusammenschluss der Vereine und Kapitalgesellschaften der Profiligen ist dabei ordentliches Mitglied des DFB sowie über einen Grundlagenvertrag mit ihm verbunden [vgl. Brast/Stübinger 2005, 25]. Der DFB als nationaler Dachverband ist wiederum Mitglied des Weltfußballverbandes FIFA sowie des europäischen Äquivalents, der UEFA. Der DFB bleibt weiterhin für den Amateurfußball verantwortlich und organisiert darüber hinaus die Nationalmannschaften, den DFB-Pokal sowie die Rechtsprechung und die Fixierung der Satzungen und Ordnungen.

Sponsoren: Das Sponsoring hat für Profifußballvereine eine immense Bedeutung. Es umfasst unter anderem die Vergabe des Stadionnamens, Trikotwerbung, Bandenwerbung u. v. m. Die Vereine der Bundesliga generieren im Durchschnitt rund 27 Prozent ihrer Erträge aus Sponsoringverträgen [vgl. DFL 2012, 26]. Daher ist die Gesamtheit aller Sponsoren und speziell der Hauptsponsor ein wesentlicher Stakeholder für Profifußballvereine.

Medien: Unter dem Begriff Medien werden sämtliche Akteure subsumiert, die das Produkt „Fußball“ einem breiten Massenpublikum zugänglich machen. Das Fernsehen besitzt dabei aufgrund seiner Präsenz und der damit verbundenen Einnahmen einen besonderen Stellenwert [vgl. Heine 2009, 45]. Die Vermarktung der Medienrechte ist mit einem Anteil von rund 27 Prozent der Erträge die wichtigste Einnahmequelle neben den Sponsoren [vgl. Bundesliga Report 2012, 12]. Darüber hinaus ist eine hohe Präsenz in den Medien Grundvoraussetzung für die Einnahmen aus Sponsoring, Merchandising und Ticketing. Die Medien können Vereine zudem durch positive Meldungen in der Öffentlichkeitswahrnehmung unterstützen oder durch ihre Berichterstattung massiv kritisieren und Trainerentlassungen forcieren.

Staatliche und kommunale Einrichtungen: Zentrale Fragen der medialen Vermarktung oder des Spielbetriebs unterliegen zunehmend politischem Einfluss. Die Legislative kann Gesetze verabschieden, die für Vereine bindend sind. Auch im kommunalen Umfeld sind die Vereine in vielerlei Hinsicht von politischer Unterstützung abhängig. Neben der Bereitstellung von Stadien oder der Beteiligung an Neubauten stellt die Kommune zudem eine intakte Infrastruktur zur Verfügung und garantiert durch Polizei- und Sanitätereinsatz die Sicherheit der Zuschauer. Im Gegenzug sind Profifußballvereine nicht nur ein Wirtschaftsfaktor für Kommunen, sondern steigern zudem die lokale Identifikation der Bürger und betreiben aktives Standortmarketing [vgl. Haas 2006, 27].

Fans und Stadionbesucher: Der Anteil der von Fans und Stadionbesuchern abhängigen Ertragsquellen (Spieltageeinnahmen und Merchandising) beträgt etwa 25 Prozent [vgl. DFL 2012, 8].) Darüber hinaus verleihen sie dem Verein durch ihre Loyalität und Begeisterung seine Einzigartigkeit und seinen Charakter. Die Beziehung zwischen Verein und Fan ist deshalb auch keine gewöhnliche Kundenbeziehung, da sie nicht vom kurzfristigen Erfolg abhängig ist. Dabei ist jedoch anzumerken, dass durch das zunehmende Interesse weiter Teile der Bevölkerung der Unterhaltungswert und somit eine rationale Kundenbeziehung in den Vordergrund rückt.

Abbildung 7 fasst die externen Stakeholder eines Profifußballvereins zusammen. Dabei ist es Aufgabe des Managements, für einen angemessenen und fairen Ausgleich zwischen den einzelnen Interessengruppen zu sorgen.

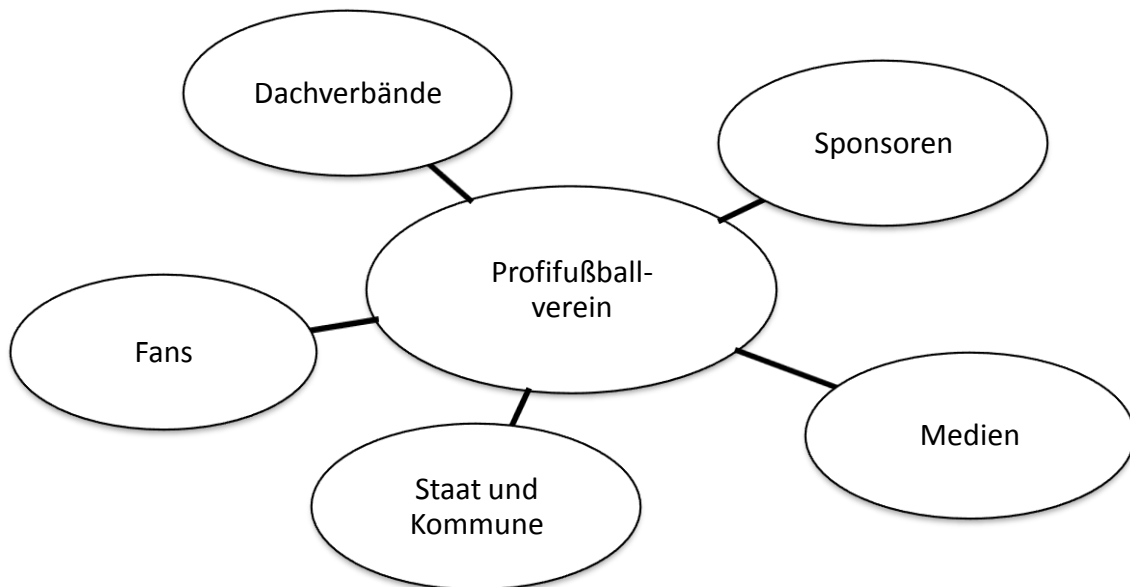


Abbildung 7: Externe Stakeholder eines Profifußballvereins (eigene Darstellung)

3.3 Veränderte Rahmenbedingungen im Profifußball

Für die wachsende Bedeutung von CSR im Profifußball in der jüngeren Vergangenheit können verschiedene Ursachen angeführt werden. Im Folgenden sollen daher Entwicklungen identifiziert werden, die den Druck auf die Vereine zur Übernahme von sozialer Verantwortung erhöht haben.

Fußball ist heute ein universales Konsumgut mit hohem gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Einfluss und Stellenwert. Verstand sich der Sport insbesondere in Deutschland lange Zeit als Gegenentwurf zu Markt und Kommerz, Beruf und Einkommenserwerb, ist er heute ein Milliardengeschäft. Ursächlich für den kommerziellen Erfolg des Fußballs sind seine Popularität, seine Einfachheit und seine Faszination, die er auf Menschen aller Alters- und Gesellschaftsklassen überall auf der Welt ausübt. Der Kommerzialisierungsgrad der Branche erlaubt es folglich nicht mehr, Vereine gemäß ihrer ursprünglichen Intention, als Non-Profit-Organisationen, zu betrachten. Die gemeinnützigen Sportvereine vergangener Tage haben sich zu Fußballunternehmen entwickelt.

Sowohl die Professionalisierung der Branche als auch die Globalisierung bietet neue Möglichkeiten der Vermarktung von Medienrechten, der Gewinnung von Sponsoren sowie der Akquise von Fans. Vor allem große europäische Vereine wie Real Madrid oder der FC Bayern München intensivieren ihr Engagement und ihre Präsenz in den boomenden Märkten Asiens. Auf diese Weise generieren die Vereine ein internationa-

les Markenimage und streben durch Bearbeitung dieser Märkte nach Wachstum. Der damit einhergehende Strategiewechsel lenkt den Fokus zunehmend auf einflussreiche Stakeholder. Folglich hat die Bedeutung internationaler Investoren in den vergangenen Jahren stark zugenommen.

Des Weiteren haben die Vereine eine zunehmend internationale Transferpolitik entwickelt, wodurch der Anteil nationaler und lokaler Spieler rapide gesunken ist. Dadurch laufen viele Vereine Gefahr, die traditionell enge Verbindung und Beziehung zu ihrem lokalen Umfeld zu schwächen oder gar zu verlieren [vgl. Heine 2009, 51 f.]. Ein Verlust der Verbindung zur Region würde mit einem Imageverlust einhergehen, der den Vereinen die eigene Identität und Tradition rauben würde.

Ein Beispiel für das Risiko dieser Entwicklungen ist die Gründung des FC United durch frustrierte Fans von Manchester United. Nach der Übernahme des Vereins durch einen amerikanischen Privatinvestor gründeten einige Fangruppen im Jahr 2005 den FC United, der fortan in den untersten Spielklassen Englands antritt. „Die Fans des FC United suchen dort [...] die Nähe zu den Spielern und ihrem Verein, die sie bei dem global agierenden Unternehmen Manchester United nicht mehr fanden“ [Heine 2009, 52].

Als positives Beispiel für die Verknüpfung des regionalen Charakters mit den sich bietenden Möglichkeiten der Globalisierung ist hingegen der FC Barcelona, der im Laufe seiner Geschichte ein Repräsentant für Katalonien und die katalanische Kultur geworden ist und sich wohl auch deshalb selbst als „*més que un club*“ (mehr als ein Verein) bezeichnet und trotzdem oder gerade deshalb überall auf der Welt neue Fans gewinnt [vgl. Mohe/Sieweke 2009, 494].

Im Rahmen der Kommerzialisierung führt jedoch auch beispielsweise die Erhöhung der Ticketpreise zu einer zunehmenden Distanz zwischen den Fans und dem Verein. Der Fan wird mehr und mehr als Kunde betrachtet und instrumentalisiert, um Stimmung und Unterhaltung für zahlungskräftige Zuschauer im Logenbereich zu erzeugen. Die Umorientierung zur Gewinnmaximierung führt zudem zu einer exklusiven Vermarktung der TV-Rechte. Vor allem im europäischen Ausland, zunehmend aber auch in Deutschland haben Fans daher nur einen eingeschränkten Zugang zu Spielübertragungen [vgl. Heine 2009 50 f.].

Neben dieser wachsenden kommerziellen Vermarktung haben in den vergangenen Jahren einige Wettskandale, Ausschreitungen von Hooligans sowie unsittliches und kriminelles Verhalten von Spielern zu einem Imageverlust des Profifußballs in der Öff-

fentlichkeit geführt. Die Zunahme ethischer Bedenken hat den Ruf nach mehr Verantwortung im Profifußball daher lauter werden lassen.

Obwohl die Entwicklungen in anderen europäischen Ligen sehr viel stärker ausgeprägt sind als im deutschen Profifußball, haben die beschriebenen Effekte einen Druck seitens der Öffentlichkeit erzeugt, der die Entwicklung von CSR im Profifußball vorangetrieben hat. Fans und Zuschauer, die Politik sowie die allgemeine Öffentlichkeit betrachten die Kommerzialisierung kritisch und fordern eine partielle Umkehr der Entwicklungen und damit eine verstärkte Ausrichtung auf gemeinnützige Aspekte. Die Profifußballvereine sind sich ihrer wachsenden wirtschaftlichen, sozialen und politischen Bedeutung bewusst. Da jedoch eine Umkehr der Entwicklungen nicht durchführbar ist, ohne an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren, rückt gesellschaftliches Engagement mehr und mehr in den Fokus der Verantwortlichen [vgl. Heine 2009 52 f.].

3.4 Chancen und Risiken

Neben den beschriebenen externen Effekten sollen Chancen analysiert werden, die Profifußballvereine dazu bewegen, sich sozial zu engagieren und gegenüber den damit verbundenen Risiken abgewogen werden.

Reputation gilt als das zentrale Motiv für die Wahrnehmung von CSR. Dazu zählt neben der Verbesserung des Vereinsimages insbesondere die Bindung und Gewinnung von Fans. CSR ermöglicht es, die Aufmerksamkeit, die Identifikation und die Loyalität der Fans im lokalen Umfeld zu steigern. Dabei wird deutlich, dass Image und Fanbindung bzw. -gewinnung stark korrelieren. Neben dem sportlichen Erfolg übt das Image die wohl stärkste Anziehungskraft auf potenzielle Fans aus. Daher versuchen Profifußballvereine, negativen Imageeinflüssen frühzeitig entgegenzuwirken. Dadurch steigert der Verein nicht zuletzt seine Attraktivität bei Sponsoren.

Des Weiteren wurden Vereine im Laufe der Zeit zu Symbolen und Werbeträgern ihrer Städte und möchten daher der Gemeinschaft, die sie repräsentieren und von der sie wirtschaftlich stark abhängig sind, etwas zurückgeben. Dazu instrumentalisieren Profifußballvereine ihr Engagement, um aufgrund der zunehmenden Entfremdung von ihrem lokalen Umfeld ihre Legitimität, also ihre „licence to operate“ und somit ihren langfristigen Fortbestand zu sichern [vgl. Heine 2009, 58]. Im Gegensatz zu anderen Unternehmen vergleichbarer Größe ist der wirtschaftliche Erfolg eines Profifußballvereins nämlich immens von dessen lokalem Umfeld abhängig. CSR kann hierbei eine

entscheidende Rolle spielen: Profifußballvereine können sich so wieder in das soziale Netz ihres lokalen Umfeldes integrieren und dadurch die Bindung der Fans und Sponsoren gewährleisten. Denn „es darf nicht vergessen werden, dass der Standort von Fußballvereinen, anders als bei „konventionellen“ Unternehmen, durch die Gründung determiniert ist“ [Mohe/Sieweke 2009, 494].

Darüber hinaus bietet der Fußball durch das enorme öffentliche Interesse und seinen Identifikationscharakter die Möglichkeit, ein breites Spektrum der Gesellschaft anzusprechen. Das aktive Management von Stakeholdern mit ihren Interessen wurde jedoch erst seit kurzem berücksichtigt. In diesem Zusammenhang bietet sich den Vereinen die Chance, als Vermittler zwischen den beiden Stakeholdern Politik und Bevölkerung zu agieren. Staatliche Stellen agieren zumeist als Mittelgeber und Regulierer anstatt als Anbieter von öffentlichen Leistungen. Die Partnerschaft mit staatlichen Einrichtungen bzw. die partielle Übernahme staatlicher Aufgaben dient dabei den Beziehungen zu politischen Entscheidungsträgern und ist daher von außerordentlicher Bedeutung für politische Lobbyarbeit.

Das zentrale Risiko von strategisch genutztem CSR liegt in mangelnder Glaubwürdigkeit des Engagements. Glaubwürdigkeit ist uneingeschränkte Voraussetzung für den Aufbau von Reputation und unter anderem essenziell für die Gewinnung von Sponsoren. Kritiker bemängeln, dass CSR häufig darauf ausgelegt ist, dem Unternehmen in der Öffentlichkeit ein umweltfreundliches und verantwortungsbewusstes Image zu verleihen. Grund für mangelnde Glaubwürdigkeit kann eine Überbelastung der wirtschaftlichen Chancen sein. Entscheidend für die Glaubwürdigkeit ist zudem die Langfristigkeit eines Engagements. Dabei besteht aber die Gefahr, dass Erwartungen geweckt werden, deren Dynamik die Vereine im Anschluss nicht mehr beherrschen können. Dadurch kann ein erheblicher Reputationsschaden entstehen [vgl. Heine 2009, 61].

Aufgrund der Tatsache, dass CSR-Aktivitäten oftmals durch ihren lokalen Charakter gekennzeichnet sind, ist das Sponsoring zudem lediglich für regional ansässige Unternehmen interessant. Ist die Zahl potenzieller regionaler Partner gering, kann die Einbindung in das Sponsoring sinnlos sein. Außerdem besteht die Gefahr von Interessenkonflikten. Durch die Involvierung von Unternehmen im Rahmen des Sponsorings können Profifußballvereine durchaus dazu gezwungen sein, ihre eigenen Interessen in den Hintergrund zu stellen [vgl. Heine 2009, 62].

Des Weiteren wird kritisiert, dass es bisher nicht gelingt, Nachhaltigkeitskennziffern in der Unternehmenssteuerung so zu verankern, dass sie gleichwertig neben den finanzwirtschaftlichen Kennziffern stehen. Eine Lösung für den legitimen Anspruch nach verlässlichen und glaubwürdigen Informationen über die tatsächliche CSR-Performance eines Vereins und die Bestimmung der unternehmensrelevanten Kennzahlen zur Steuerung von CSR ist derzeit nicht in Sicht [vgl. Riess 2012, 781 f.]

3.5 Zwischenfazit

Zusammenfassend überwiegen die Chancen von professionell geplanten und durchgeführten sozialen und ökologischen Projekten. Im Hinblick auf die rasante Entwicklung ist gesellschaftliches Engagement in Zukunft als strategischer Wettbewerbsfaktor zu sehen. Sowohl die beschriebenen externen Einflussfaktoren als auch die internen Motive haben die Entwicklung von CSR im Profifußball enorm vorangetrieben. Darüber hinaus interessieren sich die Stakeholder zunehmend für das moralische Handeln eines Vereins. Insbesondere für die Akquise von Sponsoren sind CSR-Aktivitäten daher unerlässlich. Aus diesem Grund wird empfohlen, CSR in die Geschäftsstrategie eines Profifußballvereins zu integrieren, um eine gute Beziehung zum lokalen Umfeld zu entwickeln und gestärkt in den Wettbewerb mit anderen Freizeit Anbietern treten zu können. Laut einer Untersuchung der Deutschen Sporthochschule Köln (DSHS) ist die Hauptintention der Vereine der Ersten Fußball-Bundesliga zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung dabei die Sicherstellung der lokalen Identität und somit die Verbesserung des Images. Daneben wollen die Vereine auf diese Weise zur Entwicklung der Region beitragen und nachhaltige Partnerschaften eingehen. Bei über 90 Prozent der untersuchten Vereine stehen daher langfristige Projekte an erster Stelle. Dafür geben diese rund 100.000 € im Jahr aus [vgl. DSHS Köln 2010]. Der Schwerpunkt liegt auf den Themen Antidiskriminierung und Fairplay sowie auf ökologischen Themen. Zudem dominieren Projekte rund um die Zielgruppe Kinder und Jugendliche [vgl. Heine 2009, 73].

4 Strategische Implementierung von CSR im Profifußball

Um die sich bietenden Wettbewerbsvorteile von CSR im Profifußball erzielen zu können, ist die Berücksichtigung einiger Erfolgsfaktoren unerlässlich. Denn nur „wenn CSR glaubhaft, nachhaltig, konsequent und integrativ umgesetzt wird, kann es zum Erfolg eines Unternehmens beitragen“ [Kleinfeld/Schnurr 2012, 286]. Das nachfolgende Kapitel versteht sich daher als Leitfaden für die Initiierung eines CSR-Engagements durch Profifußballvereine. Die Erläuterungen erfolgen anhand der einzelnen Phasen (siehe Abbildung 8).



Abbildung 8: Prozess der strategischen Implementierung von CSR (eigene Darstellung)

4.1 Integration

CSR ist keine Standardaufgabe, die für alle Unternehmen in gleicher Weise umgesetzt werden kann. Die Vielfalt der Definitionen und die Unterschiedlichkeit der Branchen verdeutlichen dies. Wofür und in welchem Ausmaß ein Profifußballverein Verantwortung übernehmen soll, ist daher zunächst zweitrangig. Zuvor gilt es, CSR in die Vereinsphilosophie zu integrieren und Kompetenzen zu bestimmen, um ein gesellschaftliches Projekt schließlich professionell realisieren zu können.

Die strategische Integration ist ein langfristiger Veränderungsprozess, der sämtliche Bereiche eines Profifußballvereins tangiert. Um diese Veränderung erfolgreich durchzuführen, ist die Position der Vereinsführung von ausschlaggebender Bedeutung. Aufgrund der Vorbildfunktion und der Einflussmöglichkeiten ist die Führungsebene sogar ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Aufgabe besteht darin, gesellschaftliche Verantwortung in das Selbstverständnis des Vereins zu integrieren und im operativen Tagesgeschäft strukturell zu verankern sowie Trends und Herausforderungen frühzeitig zu erkennen, um den Verein als Unternehmen entsprechend aufzustellen. Profifußballvereine sollten sich daher proaktiv mit ihrer Verantwortung auseinandersetzen. Das bedeutet, eigene Akzente und Schwerpunkte zu setzen, anstatt auf externe Anforderungen zu reagieren oder lediglich Mindestanforderungen zu erfüllen [vgl. Kleinfeld/Schnurr 2012, 296 ff.].

Um ein gesellschaftliches Engagement erfolgreich umzusetzen, ist es darüber hinaus notwendig, dass alle Mitarbeiter für die Relevanz der Verantwortungsübernahme sensibilisiert werden. Schließlich tragen die Mitarbeiter maßgeblich dazu bei, inwieweit der Verein verantwortlich handelt. Insbesondere bei der Integration von CSR ist es daher wichtig, innerhalb des Vereins ein Bewusstsein der Mitarbeiter zur gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme zu bilden. Darüber hinaus ist es sinnvoll, direkte Verantwortlichkeiten zu bestimmen. Mit der Gründung einer eigenen Abteilung wird gewährleistet, dass gesellschaftliche Verantwortung auf der Agenda bleibt und kontinuierlich Beachtung findet. Dieser sollten Mitarbeiter verschiedener Abteilungen wie dem Marketing oder dem Jugendbereich angehören, um Kernkompetenzen zu nutzen und Synergien zu schaffen. Dadurch wird sichergestellt, dass CSR den notwendigen Stellenwert bekommt und anvisierte Ziele professionell umgesetzt werden können [vgl. Heine 2009, 110].

4.2 Konzeption

Auf Basis der strategischen Integration erfolgt die Konzeption eines gesellschaftlichen Engagements. Um eine professionelle Organisation und Durchführung gewährleisten zu können, müssen in diesem Schritt gesellschaftliche und wirtschaftliche Zielsetzungen formuliert werden. Zur Lösung welcher Probleme in der Gesellschaft der Verein beitragen soll und wie sich dadurch ein strategischer Nutzen realisieren lässt, sind die Kernfragen, die den Win-win-Charakter von CSR widerspiegeln [vgl. Heine 2009, 113].

4.2.1 Bestandsaufnahme

Sobald die Vereinsführung eine Abteilung bzw. ein Projektteam berufen hat, kann zunächst mit der internen Bestandsaufnahme begonnen werden. Dabei wird die bestehende CSR-Performance analysiert, indem eine Bewertung aktueller Maßnahmen durchgeführt wird. Als unterstützendes Instrument bietet sich eine SWOT-Analyse an. Das Ziel der Bestandsaufnahme besteht primär darin, ein aussagekräftiges und möglichst umfassendes Profil über den Verein und seine Verantwortung zu erstellen, das bei den folgenden Schritten als Arbeitsgrundlage dient. Dieses interne Benchmarking liefert erste Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung bestehender bzw. für die Konzeption neuer Projekte.

Da Profifußballvereine wie Unternehmen anderer Branchen nicht isoliert existieren, sondern sich stets in einem komplexen Umfeld bewegen, ist die Berücksichtigung und Einbindung der Stakeholder ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Um den heutigen Anforderungen gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme zu entsprechen, ist es gar erforderlich, relevante Anspruchsgruppen bei der Realisierung eines Engagements zu beteiligen. Die frühzeitige Einbindung sowie ein transparenter und respektvoller Dialog ermöglicht das Kennenlernen der Erwartungen und Anforderungen an den Verein, um auf dieser Grundlage zu entscheiden, wie das CSR-Engagement ausgestaltet werden soll. Daher empfiehlt es sich, eine ausführliche Stakeholder-Analyse durchzuführen. Diese ermöglicht relevante Stakeholder zu erkennen und signifikante Interessen zu verstehen, um diese in die Erarbeitung der Strategie einzubinden. Eine weitere Möglichkeit, die unterschiedlichen Interessen kennenzulernen und in einen Dialog zu treten, ist die Kooperation mit Medien oder die Einladung zu öffentlichen Veranstaltungen [vgl. Kleinfeld/Schnurr 2012, 324]. Die Erwartungen und Interessen der Stakeholder führen zu einer Erweiterung der internen Bestandsaufnahme um externe Aspekte. Dadurch können neue Fragestellungen entdeckt und eingeordnet werden. Diese Erkenntnisse sind hilfreich, um sich mit CSR glaubwürdig positionieren zu können.

4.2.2 Themenauswahl

Es ist weder praktikabel noch gefordert, alle CSR-Bereiche gleichzeitig abzudecken. Da die Imagewirkung eines konzentrierten und intensiveren Engagements höher ist als eine Vielzahl von kleinen Projekten in verschiedenen Bereichen, sollte das gesellschaftliche Engagement stets themenbezogen sein [vgl. Heine 2009, S. 114]. Entscheidend dabei ist, auf vorhandene Stärken aufzubauen und sich diese in einem ersten Schritt bewusst zu machen. Unternehmen stoßen oft auf naheliegende Themen, die sich aufgrund des Kerngeschäfts, der geografischen Lage oder der Unternehmenskultur ergeben [vgl. Kleinfeld/Schnurr 2012, 294].

Besonders große Synergien zeigen sich für den Profifußball in den Bereichen Fitness und Ernährung sowie in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen. In diesen Bereichen können die Vereine ihren Identifikationscharakter, ihre Attraktivität sowie ihre Kompetenzen nutzen. Des Weiteren propagiert der Fußball Werte wie Solidarität, Toleranz und Fairplay und trägt zur Persönlichkeitsentwicklung durch das Erlernen von Fähigkeiten wie Kooperation, Kommunikation und Führung bei. Innerhalb dieser Themenbereiche sowie durch deren Kombination besteht ein immenser Raum für innovative Projekte.

Der Vorteil eines solchen Vorgehens liegt darin, dass solche Themen untersucht werden, die bereits Aufmerksamkeit genießen. Dadurch ist die Unterstützung durch verschiedene Abteilungen und Mitarbeiter größer als bei unbekannten und abstrakt formulierten Herausforderungen. Als weitere Orientierung kann darüber hinaus ein Abgleich mit bereits bekannten Erwartungen von externen Stakeholdern durchgeführt werden. Sponsoren fordern beispielsweise zunehmend die Berücksichtigung der Umwelt bei Neu- und Umbauten von Stadien. Auf diese Weise werden Anforderungen verglichen und Ideen für eine bestmögliche Nutzenstiftung entwickelt [vgl. Kleinfeld/Schnurr 2012, 308].

Zur Gestaltung einer Konzeption bietet es sich zudem an, einen Aktionsplan zu erstellen, der als Grundlage zur Umsetzung eines gesellschaftlichen Engagements dient. Der Aktionsplan sollte neben der Formulierung von lang- und mittelfristigen Zielen auch das zur Verfügung stehende Budget beinhalten. Da die Langfristigkeit der Projekte ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Glaubwürdigkeit ist, sollte beachtet werden, dass langfristig ausreichende Mittel zur Verfügung gestellt werden. Des Weiteren sollten in dem Aktionsplan stets klare Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen zugeordnet sein. Dies unterstützt die nötige Konsequenz und Disziplin bei der Durchführung. Der Aktionsplan sollte in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Dadurch können identifizierte Schwachstellen abgebaut und Veränderungen im Sinne von Verbesserungen ermöglicht werden [vgl. Kleinfeld/Schnurr 2012, 327 f.].

Auf Basis der Themenauswahl können zudem geeignete Partnerorganisationen ausgewählt werden, um mit diesen die jeweiligen Projekte durchzuführen. Zwar ist auch eine selbstständige Durchführung denkbar, jedoch bringt ein gemeinnütziger Partner soziales Know-how ein und erhöht die Glaubwürdigkeit. Um Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden, sollten von Beginn an gesellschaftliche und wirtschaftliche Ziele sowie die Struktur und das Vorgehen der Partnerschaft festgelegt werden. Eine offene Kommunikationskultur fördert außerdem den Gedankenaustausch zwischen den Kooperationspartnern [vgl. Heine 2009, 121 f.]

4.3 Umsetzung

Innovative gesellschaftliche Projekte stellen für Profifußballvereine häufig Neuland dar. Die Praxis zeigt, dass nicht wenige Projekte scheitern. Die Ursachen dafür liegen häufig in Fehlern bei der Umsetzung. Fehlende Planung, schwache Kommunikation, lückenhafte Risikobetrachtung oder mangelnde Fortschrittsüberprüfung sind oftmals die

Gründe. Die Etablierung eines professionellen Projektcontrollings ist für den Erfolg daher von erheblicher Bedeutung. Eine regelmäßige Überprüfung des Fortschritts ist essenziell für die weitere Entwicklung des Projekts. Fehlentwicklungen können auf diese Weise frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden [vgl. Heine 2009, 124]. Des Weiteren ist eine aktive PR-Arbeit ausschlaggebend für die Kommunikation des Projekts mit den Stakeholdern und daher ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Umsetzung eines gesellschaftlichen Engagements.

4.3.1 Projektcontrolling

Das Controlling ist wesentlicher Bestandteil eines professionellen Projektmanagements. Die Aufgabe besteht darin, zu prüfen, ob Ziele und Kosten eingehalten werden, um bei Bedarf gegenzusteuern. Projektcontrolling findet dabei in einem permanenten Regelkreis statt (siehe Abbildung 9).

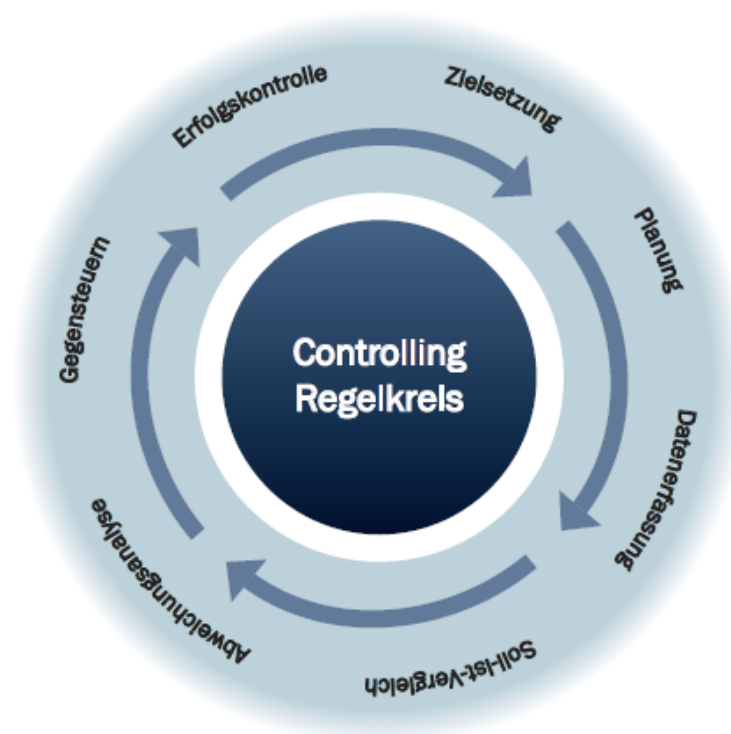


Abbildung 9: Prozess des Controllings
(URL: <http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektrealisierung/projektcontrolling/>)

Die Zielsetzung ist dabei Voraussetzung, um ein Projekt überhaupt steuern zu können. Die Planung wiederum ist notwendig, um zu erarbeiten, wie die Ziele erreicht werden sollen und welche Maßnahmen dafür nötig sind. Im Rahmen der Datenerfassung werden basierend auf den Soll-Daten der Planung reelle Ist-Daten erhoben. Dieser Pro-

zess sollte regelmäßig erfolgen, um bei Fehlentwicklungen rechtzeitig intervenieren zu können. Anschließend werden die erhobenen Ist-Daten mit den ursprünglichen Soll-Daten abgeglichen. Die Abweichungsanalyse ermittelt dann, welche Abweichungen warum aufgetreten sind. Da ein gesellschaftliches Engagement ein komplexes Vorhaben darstellt, ist häufig mit Abweichungen zu rechnen. Die entscheidende Frage ist, ob es sich dabei um eine unbedeutende Abweichung aufgrund eines einmaligen Planungsfehlers oder veränderter Rahmenbedingungen handelt oder ob eine systematische Abweichung vorliegt, die über die singuläre Abweichung hinausgeht. Darauf aufbauend werden bei Bedarf geeignete Maßnahmen definiert, die ein Gegensteuern ermöglichen. Die Erfolgskontrolle stellt abschließend sicher, dass die eingeleiteten Maßnahmen zur Problemlösung beigetragen haben [vgl. Prozess des Controllings].

4.3.2 Public Relations

Profifußballvereine haben aufgrund ihrer wirtschaftlichen Rahmenbedingungen mit einer starken öffentlichen Skepsis gegenüber ihrem gesellschaftlichen Engagement zu kämpfen. Diese Skepsis kann durch transparente Kommunikation der gesellschaftlichen und strategischen Zielsetzungen überwunden werden. Daher stellt die PR-Arbeit eine wesentliche Umsetzungsmaßnahme dar.

Dazu stehen den Vereinen verschiedene Instrumente für die externe Kommunikation ihres Engagements zur Verfügung. Eigene Medien wie die Stadionzeitschrift, die Vereinshomepage sowie Newsletter sollten grundsätzlich eingesetzt werden, um das gesellschaftliche Engagement zu kommunizieren. Darüber hinaus ist es sinnvoll, mit externen Medien zu kooperieren. Redaktionelle Beiträge in der Presse fördern beispielsweise das Verständnis und erhöhen die Aufmerksamkeit. Um die regionale Präsenz zu erweitern, bieten sich neben Werbespots in lokalen Fernseh- und Radiosendern auch Plakate an. Für die Kommunikation mit ausgewählten Stakeholdern ist zudem die Erstellung eines CSR-Berichts sinnvoll. Dieser ermöglicht eine transparente Darstellung und Kommunikation gegenüber Politik, Fans, potenziellen Sponsoren und der Öffentlichkeit [vgl. Heine 2009, 126 f.].

Falls das Engagement nicht ganzheitlich dargestellt oder ausschließlich für Marketing- und PR-Zwecke genutzt wird, besteht allerdings die Gefahr, dass der Verein einen erheblichen Glaubwürdigkeits- und Reputationsverlust erleidet, da der Verdacht der Instrumentalisierung naheliegt. Um diesem Risiko vorzubeugen, sollten Profifußballvereine ihre Ergebnisse stets transparent werden lassen und

gegebenenfalls erläutern, warum bestimmte Ziele noch nicht erreicht werden [vgl. Kleinfeld/Schnurr 2012, 343]. CSR-Kommunikation bedeutet demnach auch, über Nicht-Erfolg und identifizierte Verbesserungsbereiche zu berichten.

Fest steht, je regelmäßiger über CSR-Maßnahmen professionell Bericht erstattet wird, desto glaubwürdiger wird die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme. Gerade deshalb liegt im Bereich der Kommunikation die größte Herausforderung. Einerseits ermöglicht sie, das gesellschaftliche Engagement zu publizieren, und ist somit ein unerlässliches Instrument für den Erfolg. Andererseits sollten sich Profifußballvereine ihrer Transparenz und Rechenschaftspflicht bewusst sein, um nicht des „Greenwashing“ bezichtigt zu werden.

4.4 Evaluierung

Die regelmäßige Evaluation ist ein wesentlicher Bestandteil einer ganzheitlichen CSR-Performance. Zur Beurteilung der Effektivität einzelner Aktivitäten sind die Bewertungsergebnisse stets in Bezug zu den formulierten Zielen zu setzen. Demnach ist zu überprüfen, ob mit dem Projekt sowohl ein gesellschaftlicher als auch ein unternehmerischer Nutzen erzielt werden konnte. Um dies zu garantieren, ist das in Kapitel 4.3 beschriebene Projektcontrolling aller Maßnahmen hilfreich, denn „je fundierter die Wissensbasis über Erfolg und Nicht-Erfolg der Umsetzungsmaßnahmen ist, desto besser kann steuernd eingegriffen werden“ [Kleinfeld/Schnurr 2012, 349].

Eine besondere Herausforderung für Fußballvereine ist es, geeignete Indikatoren und Kennzahlen zu finden bzw. zu entwickeln, um das CSR-Engagement abzubilden, denn CSR behandelt sogenannte „softe Themen“, die von bestehenden Kennzahlensystemen vielfach noch nicht erfasst werden. Daher ist es hilfreich, bereits bei der Formulierung der Zielsetzungen zu berücksichtigen, wie und wodurch die Ergebnisse ermittelt werden können. Neben bestehenden Controlling-Kennzahlen sollten daher weitere Indikatoren definiert werden, die eine umfassende Bewertung ermöglichen.

Für Fußballvereine, die sich bei ihrer CSR besonders auf Umweltthemen konzentrieren, eignet sich zunächst ein ausführlicher Dialog mit relevanten Stakeholdern. Davon profitiert nicht nur die gegenseitige Beziehung. Stakeholder sind darüber hinaus wertvolle Feedbackgeber, beispielsweise zu den Fragen, welche Handlungsfelder zusätzlich relevant sind, wie bestimmte Maßnahmen verbessert

werden können oder wo der Verein hinter seinen eigenen Ansprüchen zurückbleibt. Dadurch fließen externe Meinungen in die eigene Bewertung ein. Der Austausch von Kompetenzen verschiedener Branchen ermöglicht zudem, das eigene Verständnis zu erweitern. Durch regelmäßigen Austausch gewinnt ein Fußballverein somit an Know-how, was für die Umsetzung künftiger Projekte von Vorteil ist. Die Einbindung von Stakeholdern bei der Evaluation hilft aber nicht nur, aussagekräftige Daten zu erheben. Zugleich steigert dieses Vorgehen die Glaubwürdigkeit und Reputation der eigenen CSR-Strategie. Zusätzlich können Ergebnisse aus Befragungen sowie Berichterstattungen in der Presse und ein Benchmark mit der Konkurrenz die Evaluation der CSR-Performance unterstützen [vgl. Kleinfeld/Schnurr 2012, 350].

Eine weitere Option zur Evaluierung ist die Einführung einer Sustainability Balanced Scorecard, die eine Weiterentwicklung der herkömmlichen Balanced Scorecard ist, bei der explizit ökologische und soziale Themen systematisch integriert werden. Auf diese Weise kann eine Strategie nachvollziehbar beschrieben werden. Abbildung 10 zeigt ausgewählte Beispiele für Kriterien und Kennzahlen zur Einbindung in die jeweiligen Perspektiven.

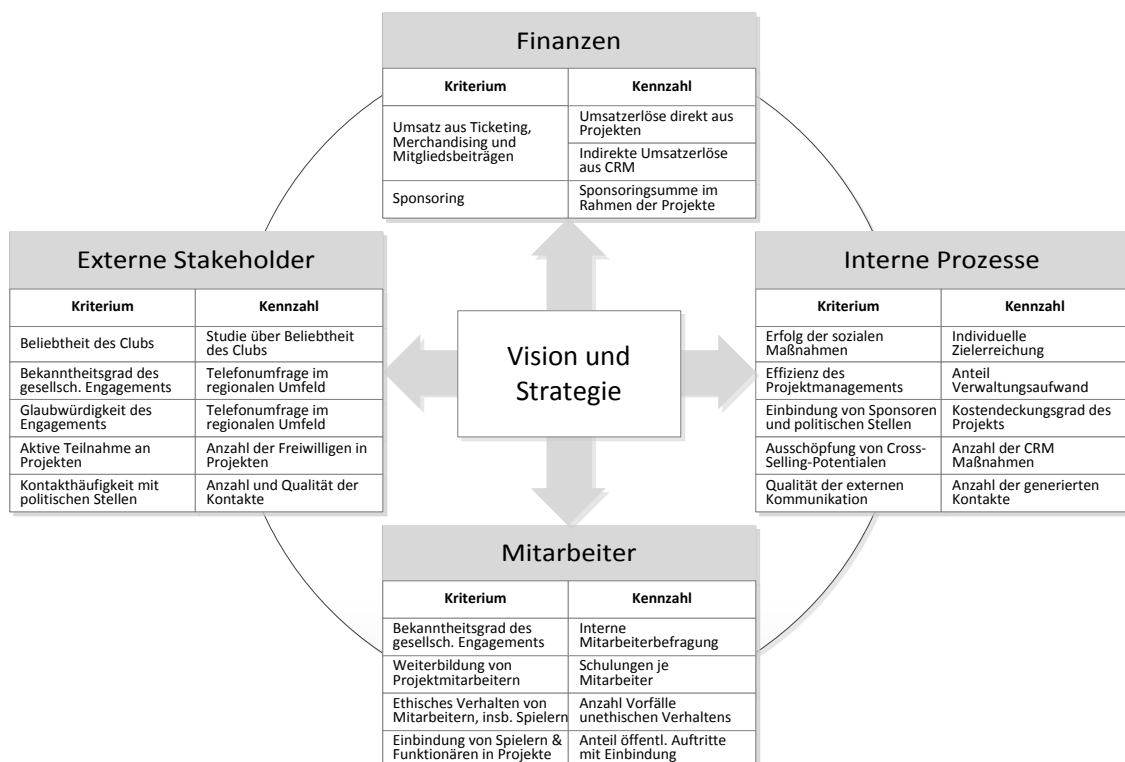


Abbildung 10: Beispielhafte Sustainability Scorecard für Profifußballvereine
(eigene Darstellung in Anlehnung an Heine 2009, 130)

Neben den Erfolgen sollten auch etwaige Misserfolge in die Bewertung aufgenommen und deren Ergebnisse in regelmäßigen internen Besprechungen sowie im CSR-Bericht festgehalten werden. Während kurzfristige Ergebnisse über das kontinuierliche Projektcontrolling erhoben werden können, bietet sich eine umfangreiche Bewertung im Abstand von 12 bis 18 Monaten an [vgl. Kleinfeld/Schnurr 2012, 350]. Dadurch ist sichergestellt, dass das Thema CSR auf der Agenda bleibt und zu einem festen Bestandteil der Vereinskultur wird. Auf diese Weise dient die Evaluation dazu, neue Maßnahmen einzuleiten oder bestehende weiterzuentwickeln und trägt nicht nur der Forderung nach Transparenz Rechnung, sondern stärkt auch die Glaubwürdigkeit des CSR-Engagements insgesamt.

Für die weitere Entwicklung von CSR im Profifußball ist eine Verbesserung der Evaluationsmethoden essenziell. Nur durch eine professionelle Evaluierung, können Erfolge sowohl intern, als auch extern kommuniziert werden. Im Mittelpunkt steht dabei die Weiterentwicklung von geeigneten Kriterien zur Messung des gesellschaftlichen Erfolgs und des Effekts von Reputationssteigerungen durch CSR auf den wirtschaftlichen Erfolg des Profifußballvereins.

5 Erfolgreiches CSR-Modell: Der Hamburger SV als Praxisbeispiel

Der HSV engagiert sich sowohl sozial als auch ökologisch in vielfältiger Weise. Zudem ist der Verein, der bis dato einzige in Deutschland, der bereits zwei CSR-Berichte veröffentlicht hat. Diese richten sich explizit an die unterschiedlichen Stakeholder, die „sich auch über den Sport hinaus für die ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungen des HSV interessieren“ [CSR-Bericht 2011, 2]. Daher sollen nachfolgend die vorgegebene CSR-Strategie und deren Ziele sowie ausgewählte Aktivitäten exemplarisch vorgestellt werden. Eine abschließende Beurteilung bewertet die Aktivitäten hinsichtlich ihrer Erfolgskriterien.

5.1 Profil des Vereins

Als „Geburtsstunde“ des HSV gilt der 29. September 1887. An diesem Tag wurde der SC Germania gegründet. Dieser schloss sich am 2. Juni 1919 mit dem FC Falke 06 und dem Hamburger FC 1888 zusammen. Daraufhin wurde der endgültige Vereinsname auf Hamburger Sport-Verein festgelegt. Um die Tradition der drei Vorgängervereine fortzusetzen, gilt daher der 29. September 1887 als Gründungstag des HSV [vgl. Historie HSV].

Mit über 70.000 Mitgliedern in 34 Abteilungen ist der HSV gegenwärtig der drittgrößte Sportverein Deutschlands [vgl. Mitgliederentwicklung HSV 2012]. Aushängeschild ist die Herrenmannschaft der Fußball-Bundesliga, die seit deren Gründung im Jahr 1963 als einzige ununterbrochen der höchsten deutschen Spielklasse angehört und in der Ewigen Tabelle der Bundesliga auf Platz drei rangiert. Spielstätte ist die Imtech Arena, die 57.000 Zuschauer fasst.

Auf nationaler Ebene wurde der HSV sechsmal deutscher Meister, dreimal DFB-Pokalsieger und zweimal Ligapokalsieger. International gewann der Verein 1977 den Europapokal der Pokalsieger und 1983 den Europapokal der Landesmeister. Das sportliche Ziel ist es, sich „unter den besten Teams des Bundesliga zu etablieren und [...] in den internationalen Wettbewerben eine bedeutende Rolle zu spielen“ [CSR-Report 2009, 6].

Mit dem Umbau des Volksparkstadions in eine moderne Arena im Jahr 2000 begann der wirtschaftliche Erfolg des Vereins. Der Umsatz ist von 28,4 Millionen € in der

Saison 1999/2000 auf zwischenzeitlich über 140 Millionen € in der Saison 2007/2008 angestiegen [vgl. CSR-Report 2009, 6]. Zwar ist dieser seitdem wieder etwas rückläufig, jedoch gehört der HSV weiterhin zu den 20 umsatzstärksten Vereinen Europas.

Vom HSV gehen direkte und indirekte Einkommens- und Beschäftigungseffekte in Höhe von 84 Millionen € pro Jahr aus. Demnach gehört der HSV zu den 100 größten Arbeitgebern der Stadt Hamburg. Darüber hinaus steigert der HSV den Bekanntheitsgrad der Stadt und nimmt großen Einfluss auf das Image. Somit ist der Verein auch ein wichtiger Standortfaktor [vgl. CSR-Report 2009, 7].

5.2 Strategie und Ziele

Der HSV ist ein gemeinwohlorientierter Verein, der aber auch als Unternehmen fungiert und sich daher mit ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten auseinandersetzen muss. Daher verpflichtet er sich zu den Zielen:

- vertrauenswürdig, nachhaltig und wertorientiert zu handeln,
- seine Vorbildfunktion weiterzuentwickeln und dieser stets gerecht zu werden,
- das Potenzial des Sports für die soziale und gesellschaftliche Entwicklung bestmöglich einzusetzen,
- mit offener und verbindlicher Informationspolitik für mehr Transparenz zu sorgen,
- in Partnerschaftsmodellen erfolgreich zusammenzuarbeiten,
- immer erstklassig zu bleiben [vgl. CSR-Report 2009, 9].

Mithilfe einer professionellen CSR-Strategie versucht der Verein, die ökologischen wie gesellschaftlichen Belange im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb zu berücksichtigen. Dabei soll insbesondere das Potenzial des Sports genutzt werden, „um positiven Einfluss auf das Umfeld, die gesellschaftliche Entwicklung und den Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen zu nehmen“ [CSR-Report 2009, 8].

Seit seiner Gründung steht ein professionell geführter Verein zwischen gegensätzlichen Anforderungen: dem Gemeinschaftszweck eines Vereins und der Gewinnorientierung eines Unternehmens sowie zwischen regionaler Verbundenheit und der Internationalisierung der Märkte. Der HSV vereint daher „seine Tradition mit Modernität, seine hanseatischen Tugenden mit Weltoffenheit, seine Leidenschaft für den Sport

und den eigenen Verein mit Respekt und Anerkennung für den sportlichen Gegner“ [CSR-Report 2009, 8], um den Anforderungen gerecht zu werden.

Das Bekenntnis zu wirtschaftlicher Stabilität und gesellschaftlicher Integrität unterstreicht der HSV mit seiner CSR-Raute. Um das Vereinslogo des HSV herum sind die unterschiedlichen Interessen- und Anspruchsgruppen aufgelistet (siehe Abbildung 11).



Abbildung 11: Relevante Stakeholder des HSV (CSR-Report 2009, 9)

Die Begriffe Identität, Partnerschaft und Gemeinwohl sind von besonderer Bedeutung und stehen daher im „Herzen der Raute“. Der Verein möchte auf lokaler Ebene Identität stiften, auf regionaler Ebene Partnerschaft fördern und auf weltweiter Ebene Gemeinwohl stärken. Darüber hinaus verfolgt der HSV einen partnerschaftlichen Ansatz. Sowohl in seiner unternehmerischen Funktion als auch in seiner Rolle als gesellschaftlicher Akteur bekennt sich der Verein daher zu seiner Verantwortung:

- *für seine Mitglieder und Mitarbeiter:* in Teilhabe – als Wertegemeinschaft – mit Hingabe,
- *für seine Fans:* durch Volksnähe – mit Leidenschaft – als Vorbild,
- *für seine Region:* als Botschafter der Stadt Hamburg – mit Standortengagement – zur Identifikation,
- *für seine Geschäftspartner:* mit hanseatischen Tugenden – als Auftraggeber – in Partnerschaft,
- *für seine Kunden:* mit Kernkompetenzen – durch Internationalisierung – in Modernität,

- *für seine Kapitalgeber:* mit wirtschaftlicher Stabilität – in Verlässlichkeit – durch langfristige Wertorientierung,
- *für seine sportlichen Konkurrenten:* mit Moral – in sportlicher Fairness – durch Weltoffenheit,
- *für staatliche und nicht-staatliche Institutionen:* mit Gemeinwohlorientierung – zur Gesundheitsvorsorge – durch Interkulturalität,
- *für Entscheidungsträger, Meinungsmacher, Medien und die Öffentlichkeit:* in Tradition – auf Augenhöhe – mit Strahlkraft [CSR-Report 2009, 9].

Mit diesen Werten hat der HSV wesentliche Handlungsgrundsätze verabschiedet, die bei ökonomischen, sportlichen, ökologischen und sozialverantwortlichen Entscheidungen stets berücksichtigt werden und somit zur Zielerreichung beitragen sollen.

5.3 Soziales Engagement

5.3.1 Das Projekt „Der Hamburger Weg“

Das Image des HSV ist untrennbar mit dem Image der Freien und Hansestadt Hamburg verbunden und umgekehrt. Aus diesem Imagetransfer ergibt sich sowohl eine Verantwortung als auch ein Anspruch, dem der HSV durch den „Hamburger Weg“ gerecht werden will. Abbildung 12 kennzeichnet die Struktur des „Hamburger Wegs“.

Das Projekt „Der Hamburger Weg“ wurde im Jahr 2006 als Sponsoring-Initiative des HSV und der in Hamburg ansässigen Unternehmen vorgestellt. Erklärtes Ziel dabei ist es, das Ansehen der Stadt Hamburg als Sportstadt zu stärken und mit nachhaltigem Engagement gesellschaftliche Verantwortung für die Menschen der Stadt zu übernehmen. Daher werden Teile der Erlöse aus dem Sponsoring für soziale Projekte in der Region zur Verfügung gestellt. Auf diese Weise kombiniert „Der Hamburger Weg“ im Gegensatz zu anderen Initiativen, klassisches Sponsoring mit dem Verantwortungsbewusstsein eines gesellschaftlichen Engagements und nutzt dabei die emotionale Bedeutung und Bindung des Fußballs [vgl. Der Hamburger Weg]. Darüber hinaus „bietet er den Menschen, die an den Projekten teilnehmen, neue Entwicklungschancen“ [Der Hamburger Weg]. Die „Wege“ stehen daher symbolisch für „die Unterstützung hilfsbedürftiger Menschen, die noch keinen eigenen Weg gefunden haben, für Menschen, die

auf ihrem (Lebens-)Weg nicht mehr weiterkommen und für Menschen, die die Orientierung verloren haben“ [Der Hamburger Weg].

Die Auswahl der geförderten Projekte erfolgt durch die Stadt, die Partnerunternehmen und den HSV. Die Schwerpunkte liegen auf den Themen Familienförderung, Ausbildung und Qualifikation, Sportförderung sowie Umwelt- und Naturschutz. Geleitet werden die Projekte stets von den drei Kernwerten, die das Leitbild der Initiative prägen sollen: partnerschaftlich, hanseatisch und richtungsweisend [vgl. Der Hamburger Weg]. Um die Entwicklung der Projekte zu fördern, orientieren sich die Maßnahmen darüber hinaus an folgenden Kriterien:

- Mehr Gemeinschaft: „Der Hamburger Weg“ will für ein besseres Miteinander einen neuen Gemeinsinn in Hamburg etablieren und mehr Verantwortung übernehmen. Die Unternehmen sollen dabei mehr als nur Sponsoren sein, denn durch die Vernetzung der Partner können gesellschaftliche Projekte vorangebracht werden.
- Mehr Effizienz: Die Partner sollen als kompetente und erfahrene Helfer ein erfolgreiches Management von Ideen und Projekten ermöglichen sowie bedürfnisorientierte Unterstützung und den zielgenauen Einsatz der Mittel anbieten.
- Mehr Hamburg: Neben der Steigerung der Lebensqualität in Hamburg steht insbesondere das Ansehen Hamburgs als internationale Sportstadt mit Vorbildcharakter im Mittelpunkt [vgl. Der Hamburger Weg].

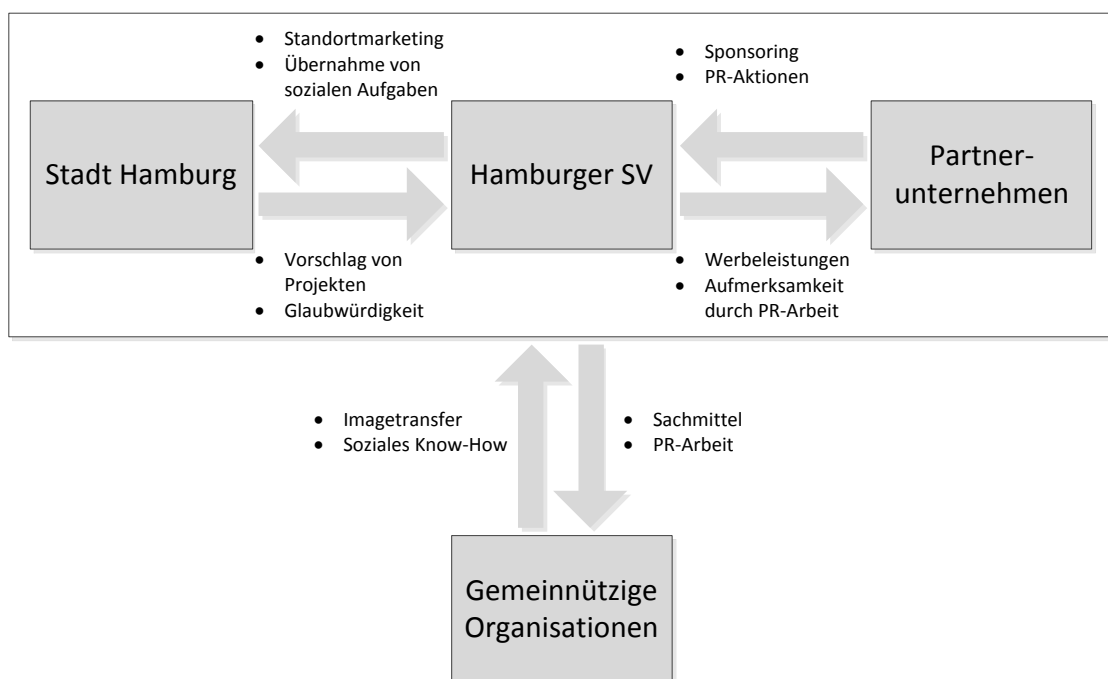


Abbildung 12: Struktur des „Hamburger Wegs“
(eigene Darstellung in Anlehnung an Heine 2009, 79)

5.3.2 Kinder und Jugendliche

Der HSV engagiert sich in vielfältiger Weise für Kinder und Jugendliche. Die vorgestellten Projekte sollen insbesondere zur Identifikation mit dem Verein beitragen und Werte wie Toleranz und Respekt vermitteln und fördern.

Im Jahr 2003 wurde der „HSV Kids-Club“ gegründet. In den darauffolgenden Jahren wurden zahlreiche Projekte und Kooperationen ins Leben gerufen, die speziell an Kinder und Jugendliche gerichtet sind. Diese sollen bei gemeinsamen Aktivitäten den respektvollen Umgang untereinander und gegenüber Dritten erlernen. Auch Kinder mit körperlichen Behinderungen werden integriert. Mittlerweile hat der Club knapp 10.000 Mitglieder (siehe Abbildung 13).

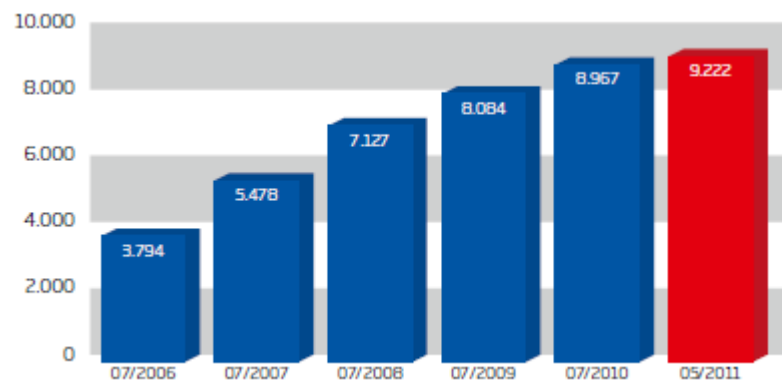


Abbildung 13: Mitgliederentwicklung des HSV Kids-Club (CSR-Bericht 2011, 35)

Neben persönlichkeitsbildenden Veranstaltungen sind die Spieltage des HSV ein wesentlicher Bestandteil und Höhepunkt. Mitglieder haben dabei die Möglichkeit, das Einlaufen mit der Mannschaft zu gewinnen. Zudem können Kinder im Alter von vier bis 15 Jahren ihren Geburtstag beim HSV feiern. Im Vordergrund steht dabei, die Besichtigung der Arena und des vereinseigenen Museums.

Darüber hinaus widmet der Kids-Club seine Aufmerksamkeit einer Vielzahl an Projekten und unterstützt seine jungen Mitglieder dabei, sich schon früh sozial zu engagieren [vgl. CSR-Bericht 2011, 36]. Beim jährlichen „HSV Kids-Day“, der gemeinsam mit dem HSV-Amateursport initiiert wurde, sammeln die Kinder Spenden für verschiedene Hilfsprojekte.

Neben den Aktivitäten des Kids-Clubs unterstützt der HSV aber auch externe Projekte für Kinder, wie beispielsweise das Projekt „Switch“ der Kulturbrücke Hamburg. Dieses ermöglicht Kindern und Jugendlichen, Menschen aus anderen Ländern persönlich

kennenzulernen. Dadurch soll die Begeisterung für die Vielfalt der Kulturen und Lebensweisen geschaffen und der Entstehung von Vorurteilen entgegengewirkt werden. Ziel ist es, Kinder und Jugendliche deutscher und ausländischer Herkunft zu Vertretern und Botschaftern ihrer Ursprungskultur zu machen [vgl. CSR-Report 2009, 37]. Der HSV unterstützt das Projekt durch einen Paten sowie durch verschiedene Preise.

Zudem fördert der HSV das Projekt „Fit am Ball“ der DSHS Köln. Kinder und Jugendliche sollen zu mehr Bewegung und zu einem verbesserten gesundheitsbezogenen und eigenverantwortlichen Verhalten motiviert werden. Der HSV unterstützt diverse Gesundheitsaktionen im Rahmen dieses Projekts und bewirbt es mithilfe der Vereinsmedien. Um Bewegungsarmut und Fettleibigkeit vorzubeugen, bietet der HSV zudem Schulen in der Region Workshops an [vgl. CSR-Report 2009, 37].

„Mannschaftssportarten wie Fußball fördern den Teamgeist und soziale Kompetenzen, sie vermitteln Werte wie Fairness, Respekt, Vertrauen und Toleranz“ [vgl. CSR-Report 2009, 49]. Dies sind die Ziele der im Jahr 2003 gegründeten HSV-Fußballschule. Seitdem werden jährlich etwa 100 Fußballcamps in der Region angeboten. Sportlich liegt der Schwerpunkt auf den Themen Technik und Taktik. Dafür stehen zwei festangestellte Mitarbeiter sowie 60 freiberufliche Lizenztrainer zur Verfügung. Im Mittelpunkt soll der Spaß am Fußball sowie am HSV stehen. Daher besucht auch gelegentlich ein Profispieler die Camps. Dennoch legt der HSV großen Wert auf die Vermittlung von Fairness und Rücksichtnahme auf Schwächere. Bei zusätzlichen Elternabenden wird darüber hinaus gesunde Ernährung thematisiert. Außerdem werden zur Jahreshabschlussfeier zahlreiche Jungen und Mädchen der Fußballschule eingeladen. Dadurch stärkt der HSV die Identifikation mit dem Verein.

5.3.3 International

Das soziale Engagement des HSV geht auch über regionale Grenzen hinaus, denn der Verein ist davon überzeugt, „dass Spitzensport nicht nur auf regionaler oder nationaler, sondern auch auf internationaler Ebene einen signifikanten Beitrag zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen leisten kann“ [vgl. CSR-Report 2009, 51]. Beispiele dafür sind die Projekte „WASH United“ und „Anstoß zur Hoffnung“.

In einem Bündnis aus internationalen Hilfsorganisationen, Vereinten Nationen, Regierungen sowie Fußballspielern aus aller Welt unterstützt der HSV beispielsweise die Aktion „WASH United“. Diese setzt sich in insgesamt acht afrikanischen Ländern für das Menschenrecht auf Wasser und sanitäre Grundversorgung ein. Der HSV macht auf unterschiedliche Weise darauf aufmerksam, dass fast 70 Prozent der Menschen in verschiedenen Regionen dieser Länder ohne Zugang zu angemessener Sanitärversorgung leben und 2010 mehr Kinder an den Folgen mangelnder Hygiene als an Malaria, Masern und Aids zusammen starben [vgl. CSR-Bericht 2011, 38].

Daher reiste der ehemalige HSV-Profi Jonathan Pitroipa im Juni 2010 nach Burkina Faso, um den Startschuss für die Kampagne WASH United in seinem Heimatland zu geben. Seitdem werden Politiker, lokale Fußballvereine, Schüler und Eltern in Sachen Hygiene aufgeklärt. Laut CSR-Bericht wurden auf diese Weise über 27.000 Menschen seit Kampagnenstart durch diese Aktivitäten erreicht. Ziel ist es, ein Bewusstsein für Hygiene zu entwickeln und dieses zu verbreiten [vgl. CSR-Bericht 2011, 38].

In Deutschland lief darüber hinaus zur Fußball-Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika eine landesweite Posterkampagne mit dem ehemaligen HSV-Profi Jerome Boateng. Dieser warb auf rund 1000 Plakaten als „Champion für WASH“. Die Kampagne erreichte eine positive Resonanz. Selbst Politiker forderten die Regierung dazu auf, sich weiter für die Anerkennung des Menschenrechts auf Trinkwasser einzusetzen [vgl. CSR-Bericht 2011, 39].

Zudem rief der HSV über seine vereinseigene Homepage sowie über Stadionhefte seine Fans dazu auf, im Rahmen des Weltwassertags an der Aktion „The World Walks for Water“ teilzunehmen. Bei dem Lauf gingen weltweit Menschen sechs Kilometer weit, eben jene Strecke, die Millionen andere Menschen täglich zurücklegen müssen, um an Wasser zu gelangen. Damit sollte ebenso auf den Wassermangel und die schlechte Sanitärversorgung in Afrika aufmerksam gemacht werden [vgl. CSR-Bericht 2011, 39].

Mit dem Projekt „Anstoß zur Hoffnung“ soll das Leben der Straßenkinder in Mosambik verbessert werden. Seit April 2002 wird daher Kindern ohne Perspektive die Chance geboten, sich in einer Fußballschule spielerisch auf das Leben vorzubereiten. Insgesamt sechs Trainer betreuen rund 400 Kinder an fünf Standorten in Mosambiks Hauptstadt Maputo. Durch das tägliche Training wird den Kindern Konzentration, Leistungsbereitschaft und Ausdauer beigebracht. Des Weiteren sollen sie die Erfahrung machen, dass sich Leistung lohnt und zu einem Ziel führt. Die Kinder erhalten auf

diese Weise einen Lebensinhalt und Möglichkeiten, die ohne das Projekt für sie unerreichbar wären, wie etwa die Voraussetzungen für einen Schulbesuch.

Der ehemalige HSV-Profi Guy Demel begleitet das Projekt seit 2005 als Schirmherr. Gemeinsam mit weiteren Fußballprofis aus aller Welt setzt er sich dafür ein, dass Unternehmen und Privatpersonen das Projekt kennenlernen und bestmöglich fördern. Im Rahmen mehrerer Stadionshows bei Bundesligaheimspielen macht der HSV zudem kontinuierlich auf das Projekt aufmerksam [vgl. CSR-Report 2009, 51].

5.4 Ökologisches Engagement

Der HSV bekennt sich zum Umweltschutz und will mit seinem ökologischen Engagement einen Beitrag für die nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft leisten sowie bei Mitarbeitern und Fans ein Bewusstsein für das Thema Umweltschutz schaffen. Auf diesem Weg möchte der HSV ein Vorbild für anderen Sportvereine sein [vgl. CSR-Bericht 2011, 11]. Daher wurden in den vergangenen Jahren konkrete Maßnahmen in die Wege geleitet.

5.4.1 Imtech Arena

Der HSV arbeitet gemeinsam mit Imtech, derzeitiger Namensgeber der Arena und zugleich einer der führenden Anlagenbauer in der technischen Gebäudeausrüstung, an einer CO₂-neutralen Energieversorgung des Stadions. „Ziel der Kooperation ist es, aus ökologischer und ökonomischer Sicht Vorreiter in der Bundesliga und Vorbild auch für andere Vereine zu sein“ [CSR-Bericht 2011, 12].

Um dieses Vorhaben zu erreichen, wurden in den vergangenen zwei Jahren erste Schritte eingeleitet. Einer Planungs- und Umsetzungsanalyse im Jahr 2010 folgten ein Jahr später bereits bauliche Maßnahmen. Das Investitionsvolumen beträgt bis dato rund 670.000 €. Mit der Umsetzung der Pläne will der Verein eine Energie- und CO₂-Einsparung von bis zu 35 Prozent in der Arena realisieren. Dadurch sollen sich jährliche Ersparnisse bei den Energiekosten im sechsstelligen Bereich ergeben [vgl. CSR-Bericht 2011, 12]. Abbildung 14 veranschaulicht das Einsparpotenzial des Energiebedarfs in der Arena.

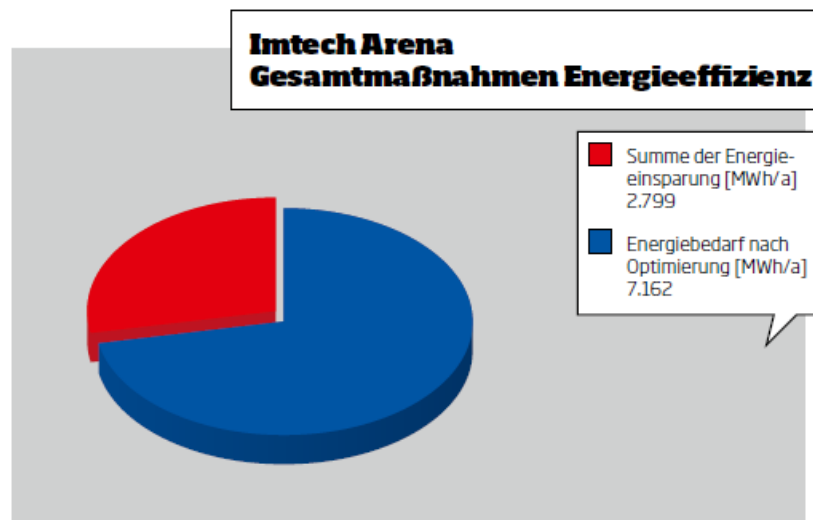


Abbildung 14: Einsparpotenzial des Energiebedarfs in der Arena (CSR-Bericht 2011, 14)

Die Energieeffizienz der Imtech Arena soll durch gezielte Maßnahmen optimiert und der Energiebedarf reduziert werden. Um dabei den Bedarf im elektronischen Bereich zu verringern, ist die Einführung von Mess-, Steuer- und Regelungsanlagen des sogenannten Imtech raumtalk in Planung. Dieser ist ein eigenständiges System zur Gebäude- und Raumautomation auf Basis des Internet Protocols (IP). Die Kommunikation zwischen den in ein Imtech-raumtalk-System eingebundenen Sensoren und Geräten erfolgt ausschließlich über das Internet. Auf diese Weise kann der Raumnutzer mit allen gebräuchlichen IT-Geräten seinen Bedarf an Lüftung, Heizung, Kühlung und Beleuchtung selbst regulieren. Durch die Hinterlegung von Nutzerszenarien und Gruppenbildung soll dadurch beim elektrischen Jahresenergiebedarf deutlich eingespart werden [vgl. CSR-Bericht 2011, 13].

Darüber hinaus soll die Beheizung der sanitären Anlagen sowie der 23 Kioske im Stadion über den Europäischen Installationsbus (EIB) geschaltet werden. Dadurch kann die Abschaltung zentral gesteuert und mit der Außentemperatur verknüpft werden. Das bedeutet, dass die Heizung außerhalb von Veranstaltungstagen nur dann in Betrieb geht, wenn die Außentemperatur auf unter 5 °C sinkt. Damit soll die Heizung nur noch an rund 100 Tagen statt an 250 Tagen geschaltet werden. Dies bringt ebenfalls ein erhebliches Einsparpotenzial [vgl. CSR-Bericht 2011, 13].

Bei der Beleuchtung ist zudem der Einsatz von Energiesparlampen mit LED-Technik in Planung. Zur Optimierung des Verbrauchs sollen dabei Bewegungsmelder installiert werden, die an das Gebäudeleitsystem angekoppelt werden. Auf diese Weise soll nur bei Bedarf zugeschaltet werden. Über spezielle Schaltungen soll außerhalb des

Eventbetriebs in den Fluren der Arena zusätzlich Energie eingespart werden [vgl. CSR-Bericht 2011, 13].

Des Weiteren soll über verschiedene Maßnahmen im Bereich Wärme und Kälte, wie beispielsweise durch die Regelung der Fußbodenheizung in den Büroflächen, die Aufteilung der Rasenheizung in verschiedene Heizkreise oder die Abwärmenutzung mittels einer Absorbtionskältemaschine, Energie eingespart werden [vgl. CSR-Bericht 2011, 14].

Hinsichtlich der Stromversorgung der Arena nutzt der HSV bereits seit Juli 2010 CO₂-neutralen und atomfrei erzeugten Strom vom Ökostromanbieter ENTEGA. Dieser Schritt erfolgte im Rahmen der bestehenden Exklusivpartnerschaft zwischen dem HSV und ENTEGA. Laut der Klimabilanz konnte der Einsatz von Ökostrom den Fußabdruck der Imtech Arena dabei um 1.496 t auf 1.648 t nahezu halbieren [vgl. CSR-Bericht 2011, 15]. Abbildung 15 veranschaulicht die Halbierung des CO₂-Fußabdrucks der Imtech Arena.

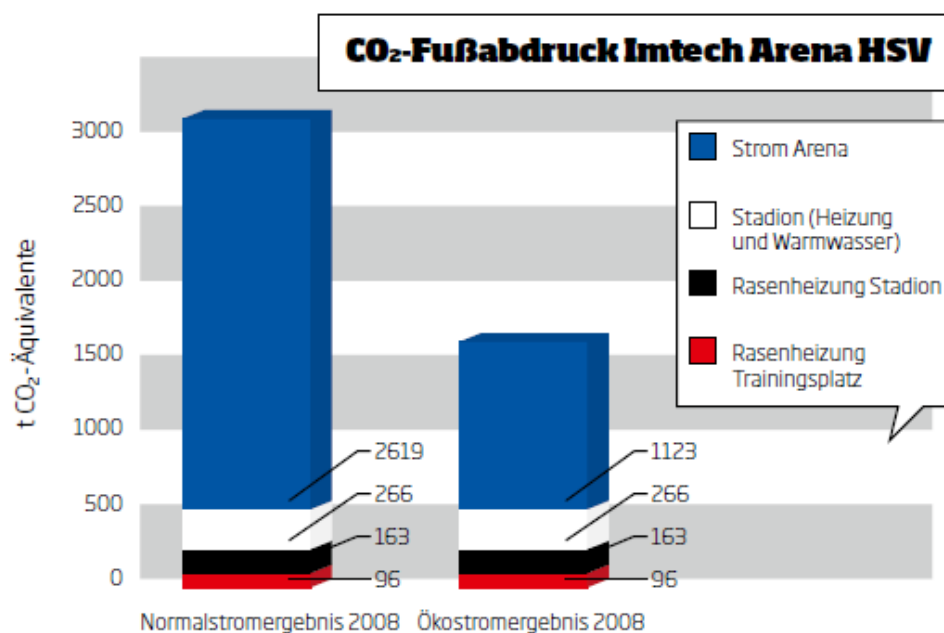


Abbildung 15: Vergleich Normalstromergebnis und Ökostromergebnis (CSR-Bericht 2011, 15)

Um darüber hinaus den Ökostrom auch für Fans des HSV interessant zu machen, bietet ENTEGA im Rahmen der Partnerschaft den „Klimafan Ökostrom-Tarif“ an. Dieser enthält neben günstigen Konditionen ein aktuelles Heimtrikot des HSV. Beide Partner betreiben daher auf unterschiedlichen Großveranstaltungen die nötige Öffentlichkeitsarbeit [vgl. CSR-Bericht 2011, 15].

5.4.2 Mannschaftsreisen

Ein professioneller Fußballverein absolviert neben Auswärtsspielen auch Trainingslager und Dienstreisen. Demnach bringt der Spielbetrieb ein hohes Maß an Reisetätigkeiten mit sich, die eine Belastung für das Klima darstellen. Deshalb hat sich der HSV das Ziel gesetzt, klimaneutral zu reisen. Abbildung 16 veranschaulicht die entstandenen Treibhausgasemissionen durch An- und Abreise in der Saison 2009/2010.

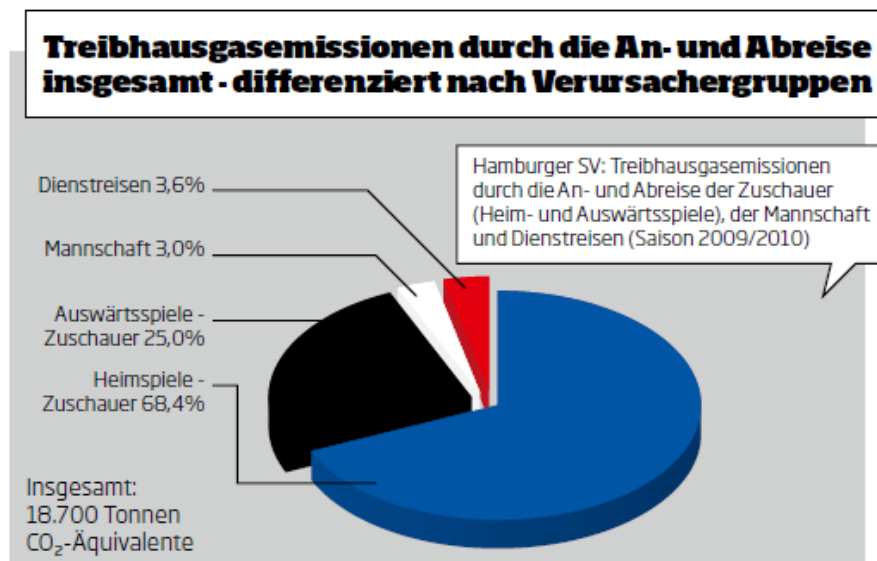


Abbildung 16: Treibhausgasemissionen durch An- und Abreise (CSR-Bericht 2011, 20)

Laut einer Studie reisten in der Saison 2009/2010 Vorstand, Mitarbeiter, Mannschaft und Fans rund 1.227.000 Male mit Pkw, Bus, Bahn oder Flugzeug zu den Liga- und Trainingsspielen des HSV und erzeugten dabei insgesamt 18.700 t CO₂ [vgl. CSR-Bericht 2011, 20]. Der Großteil der Emissionen entstand durch die Anreise der Fans zu Heim- und Auswärtsspielen. Daher wurde das bereits vorgestellte Mobilitätskonzept entwickelt, das den Zuschauern Anreize für klimafreundliches Reisen bietet. Noch stärker und direkter kann jedoch die CO₂-Bilanz der eigenen Reisetätigkeiten beeinflusst werden. Eine Berechnung des Öko-Instituts ergab, dass durch entsprechende Minderungsmaßnahmen ein Reduktionspotenzial von insgesamt 5.140 t CO₂ besteht. Dies entspricht rund 27 Prozent der vorherigen Emissionen [vgl. CSR-Bericht 2011, 20]. Einzelne Maßnahmen zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen sind in Abbildung 17 zu sehen.

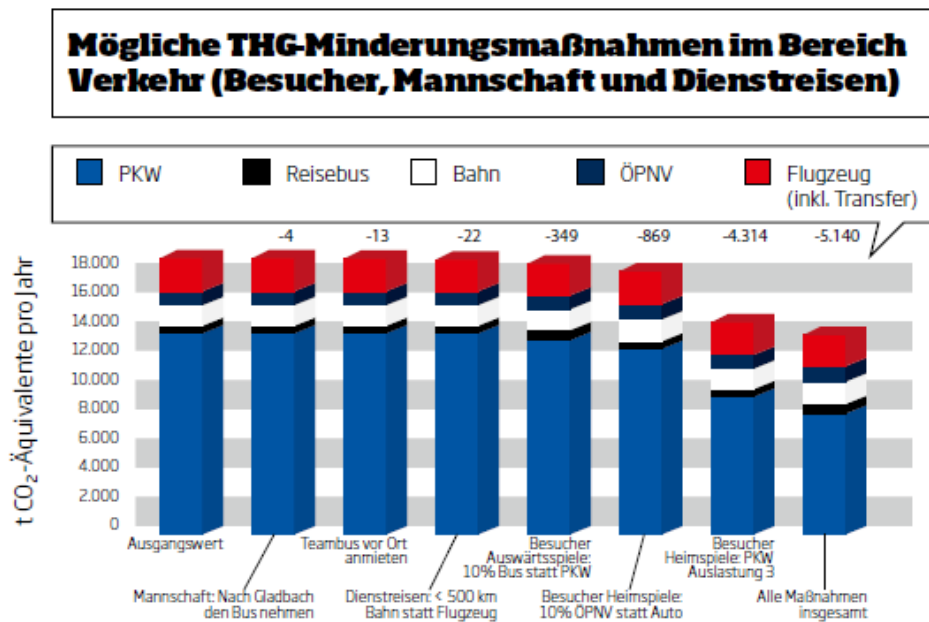


Abbildung 17: Maßnahmen zur Minderung der Treibhausgasemissionen (CSR-Bericht 2011, 21)

Um das angestrebte Ziel zu erreichen, kooperiert der HSV seitdem mit atmosfair. Das Unternehmen ermittelt den exakten Reiseaufwand des HSV und bewertet ihn hinsichtlich der Klimaschädlichkeit. Anschließend bietet es dem HSV die Möglichkeit an, freiwillig Kompensationszahlungen für die durch die Reisetätigkeit verursachten Klimagase zu zahlen. Durch die Ausgleichszahlungen, die sich auf rund 30.000 € pro Jahr belaufen, werden weltweit klimaschützende Projekte finanziert. Ziel ist es, durch die finanzierten Projekte Treibhausgase einzusparen, die eine vergleichbare Klimawirkung wie die Emissionen eines Flugzeugs besitzen [vgl. CSR-Bericht 2011, 21]. Mit einer seit 2011 bestehenden Plakataktion unterstützen einige aktuelle HSV-Spieler und Prominente die Kooperation zusätzlich. Dabei wird beispielsweise am Hamburger Flughafen mit dem Motto „Unser Beitrag zum Klimaschutz: Wir fliegen atmosfair“ für Ausgleichszahlungen per SMS geworben.

5.4.3 Management

Im Jahr 2009 ist der HSV dem Bundesdeutschen Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (BAUM) beigetreten. Dieser ist mit mehr als 500 Mitgliedern die größte Umweltinitiative der Wirtschaft in Europa. Mit der Mitgliedschaft geht der Verein die Verpflichtung ein, sich für die Prinzipien der Nachhaltigkeit einzusetzen und ökologische, ökonomische und soziale Richtlinien umzusetzen [vgl. CSR-Bericht 2011, 18].

Im Rahmen der Zusammenarbeit stand daher der Geschäftsstellenbetrieb des HSV auf dem Prüfstein. Auf Basis der Analyse wurden unterschiedliche Veränderungen vorgenommen. Beispielsweise wird seitdem der interne Papierbedarf ebenso wie Flyer, Tickets und Autogrammkarten auf Recyclingpapier gedruckt. Damit soll auch das Umweltbewusstsein der Mitarbeiter gestärkt werden.

Der HSV beschränkt sein Handeln jedoch nicht nur auf eigene Anstrengungen. Durch zusätzliche Aufklärungsarbeit und Hilfestellungen, sollen zudem Fans und politische Entscheidungsträger motiviert werden, sich in Zukunft für den Klimaschutz einzusetzen. Durch Beteiligung an der Aktion „Act now – Klimaschutz jetzt“ leistete der HSV in der Saison 2009/2010 beispielsweise einen aktiven Beitrag, um auf die Notwendigkeit des Klimaschutzes aufmerksam zu machen. Im Stadion wurde über Banner und Banden sowie über Sonderseiten in der Stadionzeitung die Aktion publiziert. Darüber hinaus hat der HSV ein Fan-Pendlerportal sowie eine Busbörse eingerichtet, sodass sich Fans aus der Region über Mitfahrgelegenheiten informieren können, um Einzelfahrten und somit überflüssige Emissionen zu vermeiden [vgl. CSR-Bericht 2011, 23].

Die „Klima-Check Mobilitäts“-Erhebung des Lösungsanbieters für Klimaschutz, CO₂OL, bescheinigt dem HSV daher das ligaweit beste Mobilitätskonzept. Bei dieser Erhebung wurde die Mobilität der Bundesligavereine und ihres Umfelds hinsichtlich ihrer Klimafreundlichkeit untersucht. Kriterien waren die Zuschauermobilität bei Heim- und Auswärtsspielen, die Kommunikations- und Informationspolitik sowie der Spiel- und Geschäftsbetrieb [vgl. CSR-Bericht 2011, 23].

5.5 Verantwortung gegenüber Stakeholdern

Ein Profifußballverein wie der HSV ist enorm von seinen Stakeholdern abhängig. Während Zuschauer und Sponsoren geregelte Einnahmen garantieren, sollen die Medien zur positiven Berichterstattung beitragen. Außerdem muss die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter stets gewährleistet sein. Diese und weitere Interessengruppen sorgen mit ihren Ansprüchen an den Verein nicht nur für ein erhöhtes Verantwortungsbewusstsein gegenüber Umwelt und Gesellschaft, sondern auch gegenüber den Stakeholdern als solche. Daher sollen exemplarisch die Stakeholder Mitglieder und Fans sowie Mitarbeiter hinsichtlich der Verantwortung des HSV ihnen gegenüber untersucht werden.

5.5.1 Mitglieder und Fans

Die Zahl der Mitglieder ist in den vergangenen Jahren enorm gestiegen. Den knapp 10.000 im Jahr 2001 stehen zehn Jahre später mehr als 70.000 gegenüber (siehe Abbildung 18). Damit zählt der HSV mittlerweile zu den drei größten Sportvereinen in Deutschland. Dabei ist die Abteilung der Fördernden Mitglieder mit ihren Unterabteilungen Supporters Club und Kids-Club am größten. Sie bilden somit den passiven Teil der Mitglieder. Begründet werden kann der Anstieg mit dem damaligen sportlichen Erfolg, der Teilnahme an europäischen Wettbewerben sowie den damit einhergehenden wirtschaftlichen Chancen, die sich beispielsweise im Umbau des ehemaligen Volksparkstadions in eine moderne Arena niederschlugen.

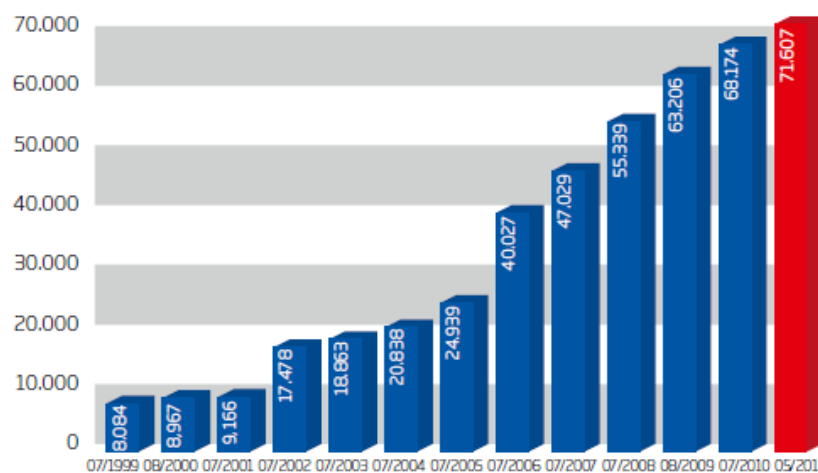


Abbildung 18: Mitgliederentwicklung des HSV (CSR-Bericht 2011, 45)

Der Supporters Club wurde im Jahr 1993 als eigenständige Abteilung mit dem Ziel gegründet, die Mannschaft zu unterstützen, das Vereinsleben zu fördern und aktiv mitzugestalten, um auf diese Weise im Sinne der Zuschauer und Fans Einfluss auf die Vereinspolitik zu nehmen. Durch die Organisation von Veranstaltungen und gemeinsamer Auswärtsfahrten soll zudem der Zusammenhalt der Fanszene gewährleistet werden [vgl. CSR-Report 2009, 30]. Die Mitbestimmung der Mitglieder ist dadurch sichergestellt, dass der HSV wie kaum noch ein anderer Profifußballverein in Deutschland als eingetragener Verein fungiert. Die Rechte der Mitglieder umfassen daher:

- ein Stimmrecht bei der Wahl des Aufsichtsrats (alle zwei Jahre),
- die Zustimmungspflicht der Mitgliedschaft bei Satzungsänderungen und somit bei Entscheidungen, die die Grundausrichtung des Vereins betreffen,

- ein Stimmrecht bei Wahl eines Vertreters für Mitgliederbelange in den Vorstand (alle drei Jahre),
- die Teilnahmen an den jährlichen, ordnungsgemäßen Mitgliederversammlungen,
- die Möglichkeit auf Einberufung außerordentlicher Mitgliederversammlungen sowie
- die Teilnahme an regelmäßigen Informationsveranstaltungen [vgl. CSR-Bericht 2011, 44 f.].

Aufgrund seiner Struktur, Größe und finanziellen Unabhängigkeit engagiert sich der Supporters Club in verschiedenen Bereichen des Vereins und bietet seinen Mitgliedern zahlreiche Möglichkeiten, sich aktiv in das Vereinsleben einzubringen. Dabei kann die Abteilung auf einen Stab von rund 200 ehrenamtlichen und 13 hauptamtlichen Mitarbeiter(innen) zurückgreifen. Das eigene Magazin, die „supporters news“, ist darüber hinaus das auflagenstärkste seiner Art in Deutschland. Des Weiteren unterstützt der Supporters Club die unterschiedlichen Amateurabteilungen bei der Ausrüstung und Organisation von Veranstaltungen und Sonderzügen. Ohne diese Hilfe wäre der Spielbetrieb häufig nur mit wesentlich höherem Kostenaufwand aufrechtzuerhalten.

Eine weitere Säule der Fanarbeit ist das 1983 initiierte HSV-Fanprojekt. Die Angebote des Projekts richten sich primär an junge männliche und weibliche Fans. Ziel ist es, einen Beitrag zu friedlichem Miteinander und gewaltfreien Konfliktlösungen im Fußball zu leisten. Darüber hinaus soll die Verhinderung jeglicher Form von Gewalt vorgelebt und stattdessen demokratische und humanitäre Prinzipien und Werte vermittelt werden. Zudem ist es ein Anliegen, extremistische Orientierungen, Vorurteile und Feindbilder bei Fußballfans abzubauen [vgl. CSR-Report 2009, 31].

Gemeinsam mit dem Supporters Club veranstaltet das HSV-Fanprojekt vor jedem Heimspiel eine offene Diskussionsbühne für Fans, dem sogenannten „Volksparkett“. Dort wird sich kritisch mit Themen rund um den HSV auseinander gesetzt. Dabei wird auch stets versucht, Gästefans einzubinden oder Spieler des Vereins einzuladen, um beispielsweise die sportliche Situation zu ergründen. Als Ansprechpartner und Vermittler fungieren zwei hauptamtliche Mitarbeiter.

Zu diversen Heimspielen beteiligt sich das Fanprojekt zudem mit einem eigenen Stand und unterschiedlichen Maßnahmen an verschiedenen sozialen Projekten, wie beispielsweise dem „Aktionstag für Vielfalt“. Dabei werden Themenbereiche wie Homophobie und Rassismus angesprochen und aufbereitet. Dadurch sollen die Zuschauer für solche Themen sensibilisiert werden.

Bei der Beschaffung von Waren und Dienstleistungen steht insbesondere die Nachhaltigkeit im Fokus des HSV. Der Verein berücksichtigt bei der Auswahl von Lieferanten, ob umwelt- und sozialverträgliche Standards sowie Menschenrechte eingehalten werden, da eine langfristige Zusammenarbeit angestrebt werden soll. Darüber hinaus verpflichtet sich der HSV dazu, seine Lieferanten weder zu diskriminieren noch unter Druck zu setzen und erwartet im Gegenzug, dass insbesondere im Merchandising die Produkte „den Grundsätzen der Menschenrechte, des Umweltschutzes und der Sozialverträglichkeit entsprechen“ [CSR-Bericht 2011, 43]. Zur Verschärfung der Vorgehensweise wurde zur Saison 2011/2012 ein Qualitätsmanagementsystem mit Prüfpartnern entwickelt. Zudem fördert der HSV beim Catering den Einsatz lokaler Lieferanten und bezorugt Angebote von Fair-Trade-Firmen [vgl. CSR-Bericht 2011, 43].

5.5.2 Mitarbeiter

Der HSV bezeichnet seine Mitarbeiter als wichtigen Teil der „Familie“ und zählt dazu Lizenzspieler, Vertragsamateure, Aushilfen, Übungsleiter, Ehrenamtliche sowie sonstige Mitarbeiter im sportlichen Bereich. Daher wurde den Geschäftsstellenmitarbeitern im Jahr 2010 eine Fibel mit dem Titel „Leidenschaftlich hanseatisch“ überreicht. Jeder Mitarbeiter wird darin aufgerufen, in seinem beruflichen Alltag im Einklang mit Werten wie Verlässlichkeit, Wille, Respekt und Leistung zu handeln. Die Fibel soll den Beschäftigten als Leitlinie und Selbstverständnis dienen und darüber hinaus zur Identifikation beitragen sowie den Umgang miteinander regeln [vgl. CSR-Bericht 2011, 48].

Mit einer Stellenbesetzung im Bereich Human Resources will der HSV zudem „zu einer besseren Talententfaltung, einer erhöhten Arbeitszufriedenheit und einer Stärkung der Attraktivität als Arbeitgeber“ [CSR-Bericht 2011, 48] beitragen. Daher sind außerdem verschiedene individuelle und kollektive Personalentwicklungsmaßnahmen sowie deren Evaluation in Planung. Des Weiteren soll das Thema Gesundheitsmanagement vorangetrieben werden, und zwar „mit dem Ziel, individuelle Gesundheitsressourcen zu verbessern und ein gesundes Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben [...] zu schaffen“ [CSR-Bericht 2011, 49].

Darüber hinaus existiert beim HSV eine Betriebssportgruppe, in der Mitarbeiter zu gemeinsamen Sportaktivitäten angeregt werden sollen. Dadurch sollen die Motivation und das Gemeinschaftsgefühl gestärkt werden.

5.6 Beurteilung

Der HSV hat die sich bietenden Chancen von CSR frühzeitig erkannt und strategisch in die Vereinsführung implementiert. Aufgrund der Vielfalt des Engagements und der durch die CSR-Berichte sichergestellten Transparenz kann der Verein als Vorbild für nachahmende Vereine bezeichnet werden. Speziell das Projekt „Der Hamburger Weg“ ist eine innovative Methode, welche die Medienwirksamkeit des Fußballs sowie das Sponsoring mit der gesellschaftlichen Verantwortung des HSV verknüpft. Hervorzuheben sind dabei die explizite Einbeziehung der Stadt Hamburg und die Bündelung der Engagements unter einem gesonderten Markennamen. Dadurch ermöglicht die Initiative eine Gewinnsituation sowohl für den HSV als auch für die Partnerunternehmen, die Stadt Hamburg sowie die gemeinnützigen Organisationen, die unterstützt werden. Dieser Unique Selling Proposition (USP) ist für den HSV ein wesentlicher Vorteil im Wettbewerb um Sponsoren und Zuschauer. Diverse Auszeichnungen in den vergangenen Jahren wie der Politikaward 2007 oder der Internationale Sponsoring Award 2008 belegen die Innovationsfähigkeit des „Hamburger Wegs“. Dass der Markenname zudem nicht direkt in Bezug zum Verein steht, sondern die Stadt und deren Bevölkerung hervorhebt, erzeugt Glaubwürdigkeit, welche durch die Schirmherrschaft des Ersten Bürgermeisters der Freien und Hansestadt Hamburg zusätzlich verstärkt wird. Die Zusammenarbeit mit involvierten Unternehmen bei Projekten des „Hamburger Wegs“ ermöglicht es zudem die Beziehungen zu intensivieren, um ein langfristiges Sponsoring zu gewährleisten. Des Weiteren bündeln und ergänzen die Partnerunternehmen ihre Kompetenzen und erhöhen damit die Effizienz bei der Förderung der Projekte.

Darüber hinaus betreibt der HSV eine professionelle PR-Arbeit, um die vielfältigen Aktivitäten nach außen zu kommunizieren. Insbesondere die veröffentlichten CSR-Berichte sowie der CSR-Report sorgen für einen umfangreichen Überblick und somit für Transparenz. Als entscheidender Einflussfaktor auf die Bekanntheit des jeweiligen Projekts trägt dies maßgeblich zum positiven Image des Vereins in der Öffentlichkeit bei. Je höher und positiver dabei die Bekanntheit und das Image sind, desto interessanter ist der Verein auch für Sponsoren. Daher bewirbt der HSV seine Projekte und Aktivitäten häufig mit bekannten Spielern und bedient sich somit der immensen Wirksamkeit, die Sportler in der Gesellschaft ausüben. Außerdem beteiligt sich der Verein am öffentlichen Dialog, wie beispielsweise durch die eigene Veranstaltung „HSV hautnah“. Bei dieser wird den Businesspartnern ein Blick hinter die Kulissen ermöglicht.

6 Erfolgsfaktoren von CSR im Profifußball

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass durch gesellschaftliche Verantwortungsübernahme immense Chancen entstehen können. Daher ist mittelfristig davon auszugehen, dass CSR einen erheblichen Bedeutungsgewinn im Profifußball verzeichnen wird. Angesichts dessen sollten die Vereine die Möglichkeit nutzen, diesen Trend aktiv mitzugestalten, indem sie frühzeitig gesellschaftliche Verantwortung in ihr Selbstverständnis integrieren und innovative Projekte initiieren. Um die sich bietenden Chancen jedoch nutzen zu können, ist die Einhaltung bestimmter Erfolgsfaktoren von außerordentlicher Bedeutung. Nachfolgend werden diese beschrieben.

Glaubwürdigkeit: Das zentrale Risiko von CSR liegt in mangelnder Glaubwürdigkeit des Engagements. Kritiker bemängeln, dass CSR häufig darauf ausgelegt ist, dem Verein in der Öffentlichkeit ein umweltfreundliches und verantwortungsbewusstes Image zu verleihen. Da die Glaubwürdigkeit jedoch uneingeschränkte Voraussetzung für den Aufbau von Reputation und essenziell für die Gewinnung von Sponsoren und Fans ist, stellt sie einen bedeutenden Erfolgsfaktor dar. Entscheidend für die Glaubwürdigkeit ist unter anderem die Langfristigkeit eines Engagements. Daher sollte beachtet werden, dass ausreichende Mittel zur Verfügung gestellt werden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass der Verein einen erheblichen Glaubwürdigkeits- und Reputationsverlust erleidet, da der Verdacht der Instrumentalisierung naheliegt. Um diesem Risiko vorzubeugen, sollten Profifußballvereine ihre Ergebnisse zudem stets transparent werden lassen.

Public Relations: Profifußballvereine haben aufgrund ihrer wirtschaftlichen Rahmenbedingungen mit einer starken öffentlichen Skepsis gegenüber ihrem gesellschaftlichen Engagement zu kämpfen. Diese Skepsis kann durch transparente Kommunikation der gesellschaftlichen und strategischen Zielsetzungen überwunden werden. Daher stellt die PR-Arbeit einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Dazu stehen den Vereinen verschiedene Instrumente für die externe Kommunikation ihres Engagements zur Verfügung. Eigene Medien wie die Stadionzeitschrift oder die Vereinshomepage sollten dabei grundsätzlich genutzt werden. Darüber hinaus ist es sinnvoll, einen CSR-Bericht zu erstellen. Dieser ermöglicht eine transparente Darstellung und Kommunikation gegenüber sämtlichen Stakeholdern. Je regelmäßiger über CSR-Maßnahmen professionell Bericht erstattet wird, desto glaubwürdiger wird schließlich auch die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme.

Risikomanagement: Neben der Vorbeugung von Ausschreitungen und rassistischen Anfeindungen durch gewaltbereite Fans, sollte der Verein auch interne Richtlinien aufstellen, um eine negative Imagewirkung durch Skandale zu vermeiden. Ein derartiger Verhaltenskodex reguliert unter anderem das Auftreten der Spieler in der Öffentlichkeit sowie den Umgang mit Fans und Medien. Auf diese Weise soll den Mitarbeitern und Spielern ein ethisch verantwortliches Verhalten nahegelegt werden, um die Reputation des Vereins nicht zu gefährden.

Einbindung interner Stakeholder: Das Management des Vereins ist aufgrund seiner Vorbildfunktion und seiner Einflussmöglichkeiten ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Aufgabe besteht darin, gesellschaftliche Verantwortung in das Selbstverständnis des Vereins zu integrieren und im operativen Tagesgeschäft strukturell zu verankern sowie Trends und Herausforderungen frühzeitig zu erkennen, um den Verein als Unternehmen entsprechend aufzustellen. Um ein gesellschaftliches Engagement erfolgreich umzusetzen, ist es darüber hinaus notwendig, dass alle Mitarbeiter für die Relevanz der Verantwortungsübernahme sensibilisiert werden. Schließlich tragen die Mitarbeiter maßgeblich dazu bei, inwieweit der Verein verantwortlich handelt. Insbesondere bei der Integration von CSR ist es daher wichtig, innerhalb des Vereins ein Bewusstsein der Mitarbeiter zur gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme zu bilden. Darüber hinaus ist es sinnvoll, direkte Verantwortlichkeiten zu bestimmen. Mit der Gründung einer eigenen Abteilung wird gewährleistet, dass gesellschaftliche Verantwortung auf der Agenda bleibt und kontinuierlich Beachtung findet. Dieser sollten Mitarbeiter verschiedener Abteilungen wie dem Marketing oder dem Jugendbereich angehören, um Kernkompetenzen zu nutzen und Synergien zu schaffen.

Einbindung externer Stakeholder: Da Profifußballvereine wie Unternehmen anderer Branchen nicht isoliert existieren, sondern sich stets in einem komplexen Umfeld bewegen, ist die Berücksichtigung und Einbindung der externen Stakeholder ein weiterer Erfolgsfaktor. Um den heutigen Anforderungen gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme zu entsprechen, ist es erforderlich, relevante Anspruchsgruppen bei der Realisierung eines Engagements zu beteiligen. Die frühzeitige Einbindung sowie ein transparenter und respektvoller Dialog ermöglicht das Kennenlernen der Erwartungen und Anforderungen an den Verein, um auf dieser Grundlage zu entscheiden, wie das CSR-Engagement ausgestaltet werden soll. Daher empfiehlt es sich, eine ausführliche Stakeholder-Analyse durchzuführen. Diese ermöglicht relevante Stakeholder zu erkennen und signifikante Interessen zu verstehen, um diese in die Erarbeitung der Strategie einzubinden. Die Erwartungen und Interessen der Stakeholder führen zu einer Erweite-

rung der eigenen Aspekte um externe Interessen. Dadurch können neue Fragestellungen entdeckt und eingeordnet werden. Diese Erkenntnisse sind hilfreich, um sich mit CSR glaubwürdig positionieren zu können.

Themenauswahl: Es ist weder praktikabel noch gefordert, alle CSR-Bereiche gleichzeitig abzudecken. Da die Imagewirkung eines konzentrierten Engagements höher ist als eine Vielzahl von kleinen Projekten in verschiedenen Bereichen, sollte das gesellschaftliche Engagement stets themenbezogen sein. Entscheidend dabei ist, auf vorhandene Stärken aufzubauen und sich diese in einem ersten Schritt bewusst zu machen. Besonders große Synergien zeigen sich für den Profifußball in den Bereichen Fitness und Ernährung sowie in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen. In diesen Bereichen können die Vereine ihren Identifikationscharakter, ihre Attraktivität sowie ihre Kompetenzen nutzen. Des Weiteren propagiert der Fußball Werte wie Solidarität, Toleranz und Fairplay und trägt zur Persönlichkeitsentwicklung durch das Erlernen von Fähigkeiten wie Kooperation, Kommunikation und Führung bei. Innerhalb dieser Themenbereiche sowie durch deren Kombination besteht ein immenser Raum für innovative Projekte. Der Vorteil eines solchen Vorgehens liegt darin, dass solche Themen untersucht werden, die bereits Aufmerksamkeit genießen. Dadurch ist die Unterstützung durch verschiedene Abteilungen und Mitarbeiter größer als bei unbekannten und abstrakt formulierten Herausforderungen.

Fortlaufendes Controlling: Innovative gesellschaftliche Projekte stellen für Profifußballvereine häufig Neuland dar. Die Etablierung eines professionelles Projektcontrollings ist daher bedeutend für den Erfolg. Die Aufgabe besteht darin, zu prüfen, ob Ziele und Kosten eingehalten werden, um bei Bedarf gegenzusteuern. Eine regelmäßige Überprüfung des Fortschritts ist essenziell für die weitere Entwicklung des Projektes. Fehlentwicklungen können auf diese Weise frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Literaturverzeichnis

Bassen, Alexander/Jastram, Sarah/Meyer, Katrin (2005): Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 02/2005. 231 - 236

BMAS (2011): Die DIN ISO 26000. Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen.

URL: http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/Die_DIN_ISO_26000__Leitfaden_zur_gesellschaftlichen_Vera.pdf (29.10.2012)

Brast, Christoph/Stübinger, Tim (2002): Verbandsrechtliche Grundlagen des Sportmanagements in der Fußball-Bundesliga. In: Schewe, Gerhard/Littkemann, Jörn (Hrsg.): Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive. Schorndorf. 23 - 52

Carroll, Archie B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: Academy of Management Review 04/1979. 497 - 505

Carroll, Archie B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In: Business Horizons 04/1991. 39 - 48

CSR-Bericht (2011): Hamburger SV.

URL: http://www.hsv.de/fileadmin/redaktion/Verein/CSR/HSV_CSR-Bericht%202011_Web.pdf (21.12.2012)

CSR-Report (2009): Grenzenlos gut.

URL: http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx_jpddownloads/hsv_csrreport_2009.pdf (23.12.2012)

Der Hamburger Weg: <http://www.der-hamburger-weg.de/index.php?id=24834> (26.12.2012)

Deutsche Fußball Liga (2012): Report 2012. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball. Frankfurt/Main

Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit: <http://www.lisa-consulting.at/corporate-social-responsibility-csr/> (30.10.2012)

DSHS Köln (2010): Corporate Social Responsibility in European professional football clubs.

URL: https://www.dshs-koeln.de/wps/wcm/connect/18004e8047baf773894d9f5c972ded27/CSR_EuropenFootball_20110120_final.pdf?MOD=AJPERES&mod=1734197561
(15.11.2012)

EU-Kommission (2011): Eine neue EU-Strategie für die soziale Verantwortung der Unternehmen.

URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:DE:PDF>
(29.10.2012)

EU-Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen.

URL: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf
(29.10.2012)

Gabler Wirtschaftslexikon: Soziale Nachhaltigkeit.

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/21339692/soziale-nachhaltigkeit-v1.html>
(30.10.2012)

Haas, Oliver (2006): Controlling der Fußballunternehmen. Management und Wirtschaft in Sportvereinen. Berlin

Habisch, André (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin

Hardtke, Arnd (2010): Das CSR-Universum. In: Hardtke, Arnd/Kleinfeld, Annette (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Wiesbaden. 13 - 71

Heine, Christoph (2009): Gesellschaftliches Engagement im Fußball. Wirtschaftliche Chancen und Strategien für Vereine. Berlin

Historie HSV: <http://www.hsv.de/verein-mitglieder/sport-im-hsv/historisch/> (19.12.2012)

Keller, Christian (2008): Steuerung von Fußballunternehmen. Finanziellen und sportlichen Erfolg langfristig gestalten. Berlin

Kleinfeld, Annette/Schnurr, Johanna (2010). CSR erfolgreich umsetzen. In: Hardtke, Arnd/Kleinfeld, Annette (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Wiesbaden. 286 - 360

Lang, Joachim C. (2008): Corporate Governance der Fußballunternehmen. Leitung, Überwachung und Interessen im Sportmanagement. Berlin

Lexikon der Nachhaltigkeit (2012a): Corporate Citizenship.

URL: http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate_citizenship_1036.htm
(30.10.2012)

Lexikon der Nachhaltigkeit (2012b): Kritik am Drei-Säulen-Modell.

URL: http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_a_drei_saeulen_modell_1531.htm
(03.11.2012)

Mitgliederentwicklung HSV (2012): <http://www.hsv.de/verein-mitglieder/meldungen/mitgliedschaft/mitgliederentwicklung/> (20.12.2012)

Mitglieder-Statistik DFB (2012): <http://www.dfb.de/index.php?id=11015> (16.11.2012)

Mohe, Michael/Sieweke, Jost (2009): Mit sozialer Verantwortung punkten? Eine empirisch angelegte Diskussion über Corporate Social Responsibility im Profifußball. In: Antoni-Komar, Irene/Beermann, Marina/Lautermann, Christian (Hrsg.): Neue Konzepte der Ökonomik - Unternehmen zwischen Nachhaltigkeit, Kultur und Ethik. Marburg. 489 - 506

Mutius, Bernhard von (2010): Soziales Engagement. In: Hardtke, Arnd/Kleinfeld, Annette (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Wiesbaden 240 - 242

Müller, Martin/Schaltegger, Stefan (2009): Corporate Social Responsibility: Trend oder Modeerscheinung? München

Münstermann, Matthias (2007): Corporate Social Responsibility. Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten. Wiesbaden

Prozess des Controllings: Projektmanagement.

URL: <http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektrealisierung/projektcontrolling>
(03.12.2012)

Riess, Birgit (2012): Quo Vadis CSR? In: Schneider, Andreas/Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Heidelberg. 779 - 789

Scheuble, Verena/Wehner, Michael (2006): Fußball und nationale Identität. In: Der Bürger im Staat 01/2006. 26 - 32

Wieland, Josef/Schmiedeknecht, Maud (2010): Verantwortungsvolle Unternehmensführung. In: Hardtke, Arnd/Kleinfeld, Annette (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Wiesbaden. 78 - 103

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname